



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Mobiilisovellusten kilpailustrategiat

---

Leiponen, Henri - Väisänen, Mikko

2013 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Mobiilisovellusten kilpailustrategiat**

Leiponen, Henri - Väisänen, Mikko  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2013

Leiponen, Henri - Väisänen, Mikko

### Mobiilisovellusten kilpailustrategiat

Vuosi	2013	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia sekä kuvata neljän suomalaisen mobiilisovellusalan yrityksen kilpailustrategioita ja menestymiseen vaadittavia prosesseja globaaleilla markkinoilla. Tutkielman tarkoituksena on myös selvittää mobiilisovellusten toimialan historiaa ja kehitystä.

Opinnäytetyö toteutetaan interaktiiviseen televisioon erikoistuneelle ohjelmisto- ja konsultointiyritykselle, Icareus Oy:lle.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa pohditaan yhdysvaltalaisen taloustieteilijä Michael Porterin kilpailustrategisten julkaisujen soveltuvuutta mobiilisovellusten toimialaan. Tutkimusosiossa haastateltiin neljää suomalaista mobiilisovellusalan yritystä. Haastattelun aiheita olivat; markkinointi, ansaintalogiikat, teknologiasuhteet ja globaali kilpailu.

Tutkimuksessa kävi ilmi sovellusalan yritysten toimintatapojen ja kilpailustrategioiden yhteneväisyys globaaleilla markkinoilla. Mobiilisovellusalan kilpailu käydään usein eri tasoilla kuin muilla aloilla, eikä kilpailu ole kovin aggressiivista sovellusten yksilöllisyyden takia. Sovellusalan merkittävin kilpailustrateginen ero yleisesti muihin toimialoihin verrattuna on sen vähäinen markkinoinnin toteutus. Näkyvyys yrityksille ja sovelluksille saavutetaan usein sovelluskauppojen, mediasuhteiden tai suoraan käyttäjien kautta.

Tutkimuksen päätelmänä sovelluksien menestymiselle globaaleilla markkinoilla voidaan pitää kolmea pääkohtaa; sovelluksen toimiva idea, sen tuoma hyöty käyttäjälle sekä sovelluksen laadukas toteutus.

Avainsanat: mobiilisovellus, kilpailustrategiat, ansaintalogiikka, mobiilipelit.

Leiponen, Henri; Väisänen, Mikko

**Competitive strategies of mobile applications**

Year	2013	Pages	46
------	------	-------	----

The object of this thesis project is to conduct research on the competitive strategies of the companies working in the field of mobile applications. The purpose of the thesis is to research and describe the competitive strategies and to determine the necessary processes required to succeed in global markets. The purpose of the research is also to examine the history and evolution of mobile applications in the 21<sup>st</sup> century.

This study was carried out for Icareus Ltd which creates TV- centric interactive services and technologies.

The theoretical section includes a demonstration of how the competitive strategic theories of economist Michael Porter can be applied in the mobile application industry.

Empirical research data was acquired through an interview with four Finnish companies working in the field of producing mobile applications. The interviews were based on topics such as marketing, revenue generation models, technology relations and global competition.

The findings indicate that the procedures and the competitive strategies of the companies working in the global market have many similarities. The competitive processes of the mobile application industry are mainly managed at different levels than in other markets. Also the competitive processes are usually not as aggressive because of the individuality of each mobile application. The main competitive strategic difference compared to the other markets is probably the lack of basic marketing. The visibility for the companies and their applications is often achieved directly through application stores, media relations and the users of applications.

The study concludes that the success of mobile applications in a global market can be achieved by fulfilling three main functions: the quality of the idea for application, the benefit it can bring to the customer and the high-quality execution of the application.

Keywords: mobile application, competitive strategies, revenue generation models, mobile games

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Mobiilisovellusten historia .....	7
3	Mobiilialustan valinta .....	8
3.1	Mobiilialusta .....	8
3.2	Alustan valinta .....	9
3.3	Yleisimmät alustat .....	10
4	Mobiilisovellusten ansaintalogiikka .....	12
4.1	Käytetyimmät ansaintamallit .....	13
4.2	Sovellusten hinnoittelu .....	15
5	Mobiilisovellusten markkinointi .....	17
6	Kilpailustrategiat .....	19
6.1	Toimialan analyysi .....	19
6.2	Kilpailija-analyysi .....	20
6.3	Kilpailustrategiat .....	21
7	Haastattelututkimus .....	23
7.1	Menetelmän kuvaus .....	23
7.2	Haastattelun tavoitteet .....	23
7.3	Haastattelun tulokset .....	24
8	Pohdinta .....	33
8.1	Yritysten toiminta .....	33
8.2	Kilpailuanalyysien soveltaminen toimialaan .....	35
9	Johtopäätökset .....	38
	Lähteet .....	39
	Kuvat .....	41
	Kuviot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Kiinnostus tutkia mobiilisovellusten ansaintamalleja, kilpailustrategioita ja menestymisen vaatimuksia kansainvälisillä markkinoilla syntyi työharjoittelussa ohjelmointi ja konsultointi yritys lcareuksella. Yrityksen toiminta on keskittynyt pääosin interaktiivisen TV:n ohjelmistoihin, mutta kehitys on laajentunut myös mobiilialustojen sovelluksiin. Kiinnostus sovellusalan toimintaan on myös saanut vaikutteita alan laajasta mediahuomiosta viime vuosien aikana. Suurten matkapuhelin valmistajien kilpailu on luonut uudet mobiilisovellusmarkkinat, jota kautta myös suomalainen Rovio on tehnyt historiallisen menestymistarinsa Angry Birds- pelisarjallaan. Mobiilisovellusten nopea kehitys, suosion kasvu ja laaja medianäkyvyys ovat tuoneet sovellukset tutuiksi useimmille kuluttajille. Myös alan ajankohtaisuus sekä nopeasti muuttuva teknologinen kehitys herättivät mielenkiintoa kysymykseen; miten menestyä näin nopeasti muuttuvalla ja kasvavalla toimialalla sekä miten erottautua lukuisien kilpailijoiden tuotteista? Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä yritykseltä ja sovellukselta vaaditaan, jotta se menestyisi.

### *Opinnäytetyön tutkimusongelma*

Tutkimus tulee selvittämään toimialan yritysten kilpailustrategioita, jotka muodostuvat eri prosesseista. Mobiilisovellusten alalla yritykset kilpailevat tavoilla kuten hinta, yksilöllisyys, toimivuus, tuottavuus ja käytännöllisyys. Kaikki nämä pohjautuvat kuitenkin yksilöityyn kilpailustrategiaan, joka pitää sisällään prosesseja kuten sovelluksen ja yrityksen markkinoinnin, yhteistyön muiden toimijoiden kanssa ja ansaintamallien valinnan. Kilpailustrategia muodostuu usein tuotteen eli sovelluksen ympärille, joten sovelluksen tyyppi määrää usein yrityksen ansaintamallien valinnan, markkinointiprosessit ja yhteistyötoiminnan esimerkiksi sovelluskauppojen kanssa.

Tutkimusongelmana on selvittää mitkä ovat ne tekijät, jotka määräävät sovellustuotteen menestymisen nopeasti muuttuvalla ja paljon kilpailulla globaalilla markkinalla. Ratkaisua tähän kysymykseen pyrimme hakemaan alan asiantuntevien yritysten haastatteluiden kautta sekä vertailemalla kilpailijoita, strategioita ja alan teoriaa.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää aihetta teoreettisen tiedon näkökulmasta, alan tutkimusten kautta sekä selvittää, kuinka sovellusmarkkinoiden kysyntä on syntynyt mobiilisovellusten lyhyen historian aikana. Olemme valinneet tutkimuksen teoreettiseksi pohjaksi useita arvostettuja yhdysvaltalaisen taloustieteen professorin, Michael Porterin strategiseen kilpailuun perehtyviä tutkimuksia. Porterin teorioiden kautta pyrimme vertaamaan sovellusalan yhtäläisyyttä muihin kilpailuihin markkinoihin verrattuna ja tutkimaan pätevätkö alalla samat kilpailun ”säännöt” kuten useimmilla muilla aloilla.

Tutkimustapamme on *kvalitatiivinen tutkimus*, jonka toteutamme toimialalla kilpailevien yritysten haastatteluilla. Haastatteluissa käymme läpi niiden markkinointitapoja, ansaintamalleja, kilpailustrategioita ja menestymistä edellyttäviä prosesseja. Tutkimuksessamme pyrimme jättämään mobiilisovellusten teknisen puolen vähemmälle ja tuomaan vain pohjan toimialan ymmärtämiselle sekä tukemaan tutkimuksen runkoa. Tutkimus keskittyy siten oleellisesti alan liiketaloudelliseen puoleen ja pyrkii tuomaan näkökulmia tuottavimpiin kilpailustrategioihin, joilla menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

## 2 Mobiilisovellusten historia

Ennen ensimmäisten älypuhelimien saapumista markkinoille, mobiililaitteiden toiminta koostui pääosin puheluista ja tekstiviesteistä. Älypuhelimien saapuessa syntyi täysin uusia käyttötapoja hyödyntää puhelimien käyttöjärjestelmiä. Älypuhelimesta tuli monitoimilaite, jolla kommunikoinnin lisäksi voidaan hyödyntää verkkopalveluita, musiikki- ja videopalveluita, oppia, pelata ja hyödyntää paikannus- ja karttapalveluita. Kaikki edellä mainitut tehtävät ovat rakennettu älypuhelimiin yksittäisinä sovelluksina, joita voidaan ostaa ja poistaa puhelimesta omien intressien mukaisesti. (Clark 2013.)

Mobiilisovellusten katsotaan syntyneen vuosituhaten vaihteessa, jolloin matkapuhelimiin tuli ensimmäiset pelit, laskimet ja kalenterit. 2000-luvun alussa mobiilisovellusten markkinat kasvoivat nopeasti. Ennuste oli, että vuoteen 2014 mennessä mobiilisovellusten globaalit myyntivoitot liikkuisivat yhteensä 25 miljardissa dollarissa. Puhelimien valmistajat ja sovelluskehittäjät halusivat osansa tästä, jolloin alkoi nopea mobiilialustojen kehitys ja kilpailun kasvu lisääntyi markkinoilla. Valmistajat pyrkivät tuomaan markkinoille mahdollisimman paljon uusia sovelluksia kasvattaakseen asiakasmääriä ja myyntiä. (Clark 2013.)

Alkuajan trendi oli, että käyttäjien puhelimet olivat persoonallisia ja niitä oli helppo muokata oman maun mukaisesti esimerkiksi taustakuvilla ja soittoäänieditoreilla. Pian puhelimiin alkoi ilmestyä ensimmäisiä pelejä. Nokia ohjelmoi 1970 -vuodelta tutun Snake-pelin jo varhaisiin malleihinsa. Suomessa peli tunnettiin paremmin nimellä Matopeli. Muiden valmistajien suosittuja mobiilipeli versioita olivat esimerkiksi Pong ja Tetris. Pian näistä varhaisista älypuhelimista tuli suosittuja, kun puhelinten hinnat laskivat, akkujen kesto parani ja puhelinten saatavuusalueet laajenivat. (Clark 2013.)

Pian kuluttajat tahtoivat puhelimiinsa lisää pelejä ja muita sovelluksia, mutta valmistajien resurssit eivät riittäneet valmistamaan niitä. Valmistajien ongelmana oli, että puhelinten kapasiteetti ei riittänyt tarjoamaan haluttuja viihde- ja informaatiopalveluja. Avuksi tuli Internet ja WAP (Wireless Application Protocol), joka oli mobiililaitteille suunniteltu,

kevennetty versio internetin käyttöjärjestelmästä. WAP - selaimet suunniteltiin toimimaan puhelinten muistin ja käyttörajoitusten mukaan. Sivustot olivat pelkistettyjä ja yksinkertaisia versioita WWW - sivuista. Aikaisimmat WAP - sivustot olivat esimerkiksi versioita uutis- ja pörssisivustoista. Suosituimpia kaupallisia WAP sovelluksia olivat yksinkertaiset taustakuva- ja soittoäänikatalogit, joiden avulla käyttäjät pystyivät muokkaamaan puhelimiaan. WAP - selaimet olivat kuitenkin hitaita ja esimerkiksi osoitteiden kirjoittaminen numeerisella näppäimistöllä koettiin hitaaksi ja turhauttavaksi. WAP ei ollut vastaus pelien kehittämiseen liittyvään ongelmaan, sillä WAPille ei voitu ohjelmoida hyvällä grafiikalla varustettuja pelejä. Kuluttajat tahtoivat laitteen, joka on puhelimen sekä pelikonsolin yhdistelmä tai puhelimen ja musiikkisoittimen yhdistelmä. (Clark 2013.)

Mobiilisovellusten ja mobiililaitteiden kehitys oli valmistajien toimesta ollut vain oman yrityksen sisällä toimivaa ja kilpailijoilta salattua. Älypuhelimien valmistajat tajusivat, että mikäli he haluavat jatkaa tuotteittensa myyntiä ja kehitystä, on ovia avattava myös ulkopuoliselle kehitysavulle. Valmistajat yhdistivät voimansa luodakseen yksityisten yritysten omistamien sovellusten ja mobiilialustojen sijaan yhteisiä mobiilialustoja ja käyttöjärjestelmiä. Esimerkiksi Symbian OS mobiilialustan loivat Nokia, Motorola, Sony Ericsson ja Samsung. Yksi Symbianin suurimmista kilpailijoista, Applen iPhone iOS tuli markkinoille vuonna 2007, ja Googlen Android vuotta myöhemmin. Kilpailu eri mobiilialustojen välillä on kovaa ja kaikissa alustoissa on hyvät ja huonot puolensa. (Clark 2013.)

### 3 Mobiilialustan valinta

#### 3.1 Mobiilialusta

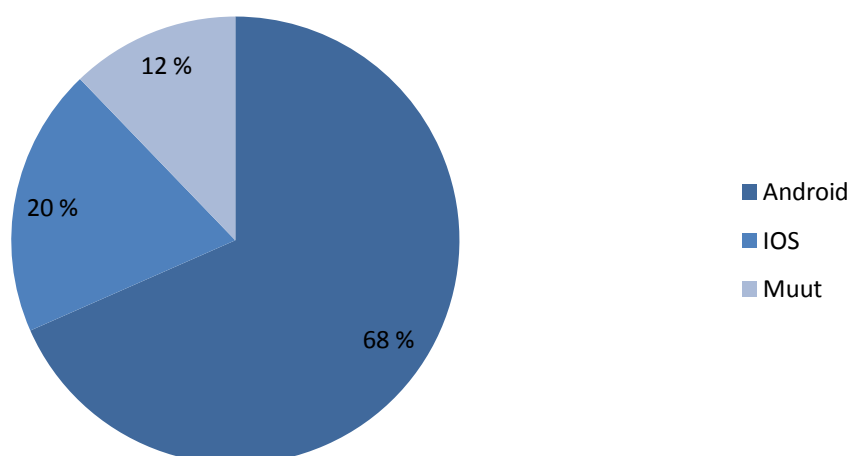
Mobiilialusta on käyttöjärjestelmä, joka on suunniteltu toimimaan kannettavissa laitteissa, kuten kännyköissä, älypuhelimissa ja tablet - laitteissa.

Mobiilimarkkinoille ilmestyy lukuisia uusia sovelluksia päivittäin. Sovellusten kehittäjät voivat valita useasta eri alustasta mille sovellus kehitetään kuten Googlen Android, Microsoftin Windows Phone tai Applen iOS. Tämä voi olla kehittäjien kannalta hyvä asia luovasta sekä taloudellisesta näkökulmasta. Kehittämällä sovelluksen usealle eri alustalle on paremmat mahdollisuudet tehdä tuottoa, kuin jos sovellus kehitettäisiin vain yhdelle alustalle. Kehittäjän kannalta on tärkeää valita oikea alusta juuri kyseistä sovellusta varten, ja arvioida alustan hyötyjä ja haittoja sovelluksen kannalta. Suomessa yleisimmät käytössä olevat alustat ovat iOS, Android ja Windows Phone. Globaalisti menestyneitä alustoja kuten BlackBerry, jolla on vahva asema varsinkin Pohjois-Amerikassa, ei ole tarjolla Suomen markkinoilla. Myös Aasian suuret laitevalmistajat ovat luoneet omat alustansa omille markkina-alueilleen.



Vuoden 2012 viimeisen neljänneksen aikana älypuhelimien myynti kasvoi 38 prosenttia ja koko vuoden aikana myytiin globaalisti yli 700 miljoonaa älypuhelinta. Googlen Android-käyttöjärjestelmällä toimivien puhelimen osuus oli 68,4 prosenttia kun Applen IOS järjestelmällä toimivien osuus oli vain 19,4 % (Kuvio 1). Vuoden 2012 aikana Samsung valmisti yhteensä noin 400 miljoonaa puhelinta, joista suurin osa oli älypuhelimia. Apple valmisti noin 135 miljoonaa, joista kaikki olivat älypuhelimia. Nokian valmistamia puhelimia oli vuonna 2012 noin 335 miljoonaa, joista suurin osa ei kuitenkaan ollut älypuhelimia. Tilastollisesti voidaan todeta markkinoiden kilpailun jakautumisen kahden käyttöjärjestelmän välille, Googlen Androidin ja Applen IOS alustan (Koetsier 2013).

## Käyttöjärjestelmien jakautuminen



Kuvio 1. Mobiili käyttöjärjestelmien jakautuminen globaalisti 2012 (Koetsier 2013).

### 3.2 Alustan valinta

Alustaa valittaessa tulee miettiä kohderyhmää, jolle sovellus suunnataan. Mahdollisen asiakkaan tarve tulee olla etusijalla, kehitetään sitten uutta peliä tai pörssisovellusta. Myös sovellukseen haluttu tekninen sisältö vaikuttaa alustan valintaan. Eri alustoilla on erilaiset tekniset ominaisuudet, joten alusta valitaan myös sen mukaan halutaanko yksinkertainen sovellus peruskäyttäjille vai monimutkaisempi sovellus korkealla grafiikalla. Taloudellinen puoli tulee myös ottaa huomioon. Jokaisella alustalla on erilaiset ansaintamahdollisuudet. Sovellus voidaan kehittää suurille massoille ja halvalla hinnalla, mutta myös kalliimpi hinta vaativammalle asiakkaalle voi toimia jos asiakas kokee saavansa tarpeeksi hyötyä sovelluksesta. Alustaa valittaessa kannattaa myös miettiä tulevaisuutta. Mobiilisovellus markkinat uudistuvat päivittäin, joten tulee miettiä miten sovellus toimii tulevaisuudessa. (Viswanathan 2013).

### 3.3 Yleisimmät alustat

#### *iOS*

iOS, joka tunnettiin aiemmin nimellä iPhone OS (Operating System) on Applen kehittämä käyttöjärjestelmä, joka on käytössä Applen iPhone, iPod, iPad- ja Apple TV- laitteissa. Apple julkaisi käyttöjärjestelmän ensimmäisen version vuonna 2007. Applen mobiili versio iOS käyttöjärjestelmästä on suunniteltu käytettäväksi vain kosketusnäytön avulla. iOSin sovellukset luodaan Applen tähän tarkoitukseen julkaisemilla ohjelmilla, ja sovelluksia voi hankkia vain Applen omasta App Store-sovelluskaupasta. (Apple 2013).

*App Store* on Applen kehittämä IOS alustalle sovelluksia myyvä verkkokauppa. App Store avattiin kesäkuussa 2008 ja on siitä asti ollut nopeasti kasvava sovelluksien ja latauksien määrässä. Heinäkuussa 2011 App Store ylitti 25 miljardin ladatun sovelluksen rajan (Rao 2011). App Store toimii tietokoneissa Applen iTunesin kautta ja tarjoaa ilmaisia ja maksullisia sovelluksia.

#### *Android*

Android on puhelimille ja muille mobiililaitteille suunniteltu Linux -pohjainen ohjelmistopino, joka sisältää käyttöjärjestelmän, väliohjelmistoja ja käyttäjän perusohjelmia. Androidia kehitti alun perin Android Inc., jonka Google myöhemmin osti. Android julkistettiin marraskuussa 2007 Open Handset Alliancen perustamisen yhteydessä. Open Handset Alliance koostuu 84 laitteisto- ja ohjelmistovalmistajasta sekä teleoperaattorista. Android -puhelimia on monen eri valmistajan valikoimissa jokaisen käyttäjän tarpeisiin. Suurimmat valmistajat ovat HTC, Motorola, Samsung ja Sony Ericsson. Niitä on saatavilla kosketusnäyttöisenä tai perinteisen näppäimistön ja kosketusnäytön yhdistelmänä. (Developer 2013).

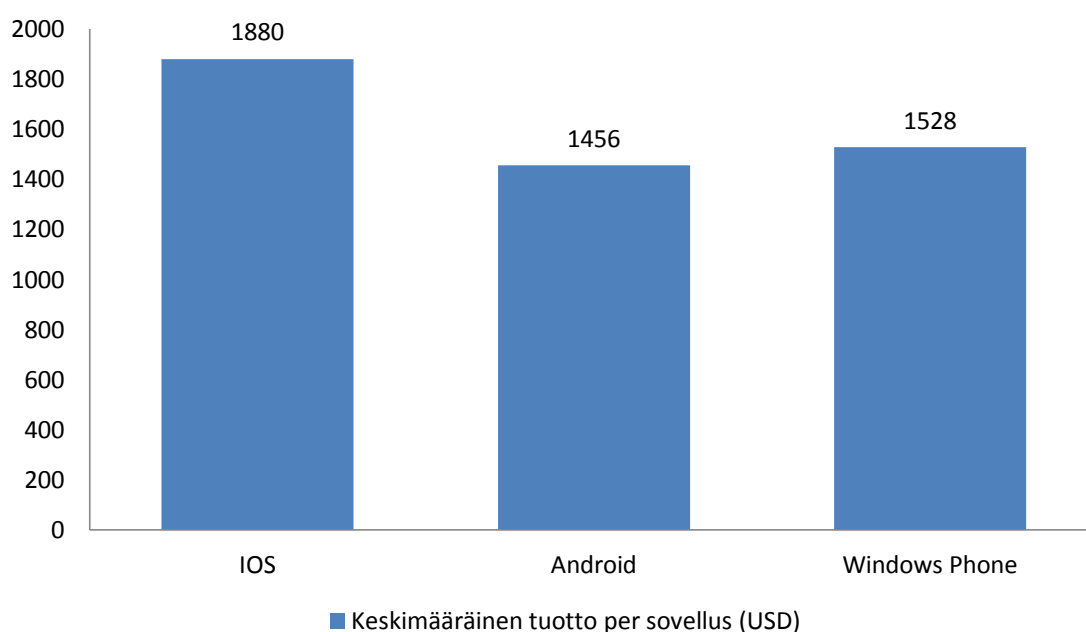
*Google Play* on Googlen omistama digitaalinen sisältöpalvelu, josta on mahdollista ostaa musiikkia, elokuvia, kirjoja, lehtiä ja muita sovelluksia Android - käyttöjärjestelmän mobiililaitteille. Android Market, Google Music ja eBookstore yhdistyivät vuonna 2012 uudeksi Google Play - palveluksi (Kotilainen 2013).

#### *Windows Phone*

Windows Phone on Microsoftin kehittämä matkaviestimiin tarkoitettu mobiilikäyttöjärjestelmä. Windows Phone ilmestyi uusien matkapuhelinmallien myötä loppuvuodesta 2010. Windows Phone -puhelimia valmistavat muun muassa Nokia, HTC ja

Samsung. Windows Phoneen ostetaan sovelluksia Windows Phone Store -kaupasta, jonka Microsoft on alustalleen kehittänyt. Useat sovellukset ovat täysin ilmaisia, ja maksullisiakin sovelluksia käyttäjät voivat kokeilla ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä. Windows Phone Storen valikoimaan voi tutustua Windows Phone laitteilla tai suoraan tietokoneen selaimella (Ziegler 2010). Windows Phone Storen kasvu on ollut voimakasta varsinkin siitä lähtien, kun Nokia toi markkinoille ensimmäiset Lumia- puhelimensa loppuvuodesta 2011. Pian tämän jälkeen ladattavien sovellusten määrä ylitti 150 000 rajan. (Svetlik 2012).

Sovellusten yksittäismyyntiä on myös usein verrattu eri mobiilialustojen kesken keskimääräisten myyntisummien avulla. Sovelluskehittäjille tilastojen tunteminen voi myös olla tärkeä tiedonlähde kehitysalustoja valitessa. Vuonna 2012 kesäkuussa tehdyn Developer Economics yhtiön tekemän raportin mukaan Applen IOS on edelleen eniten tuottoa per sovellus tekevä alusta sovelluksille (Kuvio 2). Vaikka Android on onnistunut saavuttamaan valtaosan markkinoiden tarjoamista älypuhelimista, ei sen keskimääräinen sovelluksen tuotto kehittäjille ole onnistunut kasvamaan suurimmaksi. Markkinakärkien uusin käyttöjärjestelmä tulokas Windows Phone on onnistunut tekemään jopa enemmän tuottoa per sovellus kuin markkinajohtaja Android, Windows Phonen pienestä markkinaosuudesta huolimatta. (Pappas 2013).

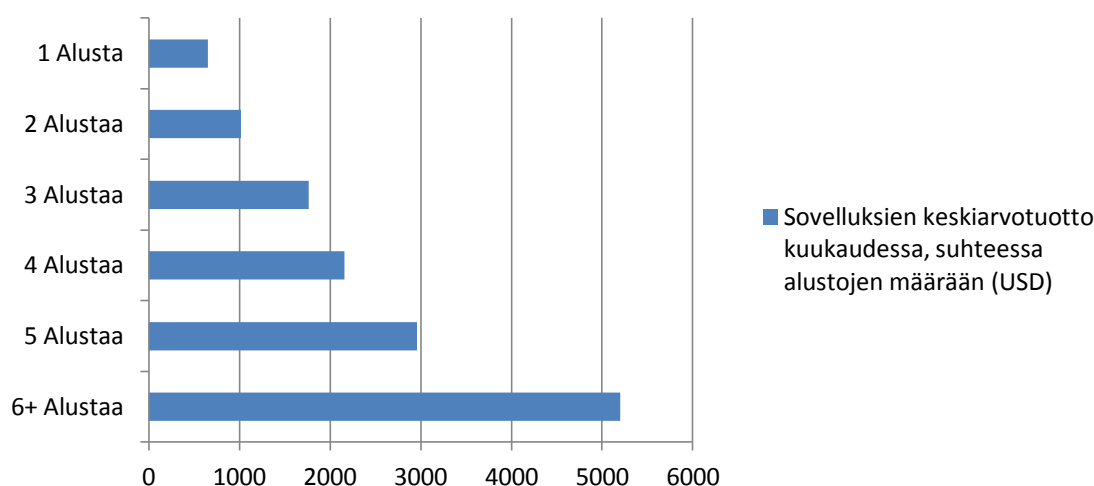


Kuvio 2. Keskimääräinen tuotto per sovellus alustoittain (USD). (Pappas 2013).

Developers Economics yhtiön tekemän tutkimuksen mukaan myös alustojen määrällä sovelluksen kehityksessä on selkeä ansainallinen ero. Tutkimuksen mukaan kuudelle eri käyttöjärjestelmälle kehitetyt sovellukset tekevät huomattavasti enemmän tuottoa kuin viidelle alustalle sovelluksia julkaiset yritykset (Kuvio 3). Sama kaava pätee alustojen määrän

vähentyessä. Tutkimuksessa käy kuitenkin ilmi, että kuudelle tai useammalle alustalle sovelluksia julkaisevia yrityksiä on vain pieni neljän prosentin määrä kehittäjistä. Näitä kehittäjiä ovat menestyneimmät sovellukset kuten Facebook ja Skype. Yhdelle tai muutamalle alustalle kehittävät yritykset ovat usein aloittelevia toimijoita ja pieniä yrityksiä. (Pappas 2013) Kuvio 3. esittää kuukausittaisen keskiarvotuoton sovelluksille verraten kehitysalustojen määrää. Keskiarvo kaavion kaikkien alustamäärien kanssa on noin 2188 \$ per kuukausi.

### Sovelluksien keskiarvotuotto kuukaudessa, suhteessa alustojen määrään (USD)



Kuvio 3. Kehitysalustojen määrän suhde sovelluksien kuukausituottoihin. (Developers Economics 2013).

#### 4 Mobiilisovellusten ansaintalogiikka

Kannattavimman ansaintamallin valitseminen mobiilisovellukselle on prosessi jossa yrityksen tarkoituksena on selvittää mikä mahdollisista ansaintamalleista on sopivin omalle mobiilisovellukselle. Tavoitteena on löytää ansaintamalli, jolla sovellus keräisi mahdollisimman paljon pitkäaikaisia käyttäjiä, joiden kautta tehdä tuottoa yritykselle. Ansaintamallia valitessa pitää huomioida mobiilisovellukselle haettu kohderyhmä ja sovellustyypille parhaiten soveltuvin ansaintamalli, tämä tapahtuu usein sovellusten tuloksellisesta menestymisestä kertovien tilastotietojen vertailun kautta.

Mobiilisovelluksilla on mahdollista menestyä kansainvälisesti nopeasti ja tehdä taloudellisesti kasvua poikkeuksellisen paljon kuten viime vuosien puhutuin suomalainen mobiilialan yritys Rovio on tehnyt Angry Birds- mobiilipelisarjallaan. Mobiilisovellusten maailmanlaajuinen määrä on ollut vuosittaisessa kasvusuhdanteessa ja mobiilisovellusten yhteenlaskettu rahallinen tuotto on kasvanut nopeasti sen myötä. Vuoden 2013 ensimmäisellä neljänneksellä

mobiilisovellusten määrä kasvoi 11 prosentilla 13,4 miljardiin sovellukseen maailmanlaajuisesti, mitattuna neljän suurimman sovelluskaupan latausten määrän suhteen. Tutkimusotanta on 50 maan johtavien mobiilisovelluskauppojen; Applen App Storen, Googlen Playn, Microsoftin Windows Phone Storen ja BlackBerry:n World kauppojen latausten yhteismäärä. Kyseisten neljän suurimman sovelluskaupan yhteenlaskettu tuotto mobiilisovellusten myynnillä oli tutkimuksen mukaan noin 2,2 miljardia euroa. Tutkimuksen teettänyt yritys on kansainvälinen markkinatutkimusyhtiö Canalys (Canalys 2013). Rovion kaltaiset menestystarinat ovat kuitenkin harvinaisia koska kansainvälisillä mobiilisovellus markkinoilla kilpailua on todella paljon mikä on nähtävissä tarjolla olevien sovellusten määristä. Suurin osa sovelluksista tuottaa suhteellisen vähän koska vastaavanlaisia sovelluksia on monia tai sovelluksen toteutus ei ole tarpeeksi toimiva. Sovellusmarkkinoilla toteutuu myös *niche*- markkina-alueiden mahdollisuus mitä kautta voidaan menestyä oikean innovatiivisen toteutuksen kautta. *Niche*- markkinoilla menestyminen voi myös antaa tilaa hinnoittelulle yli markkinoiden normaalin hintaluokkien, koska kilpailua ei ole. (Adarsh 2012).

#### 4.1 Käytetyimmät ansaintamallit

Mobiilisovellusten maailmanlaajuisen myynnin arvioidaan kasvavan yli 30 miljardiin euroon seuraavien viiden vuoden aikana (Kanada 2013), mikä tarkoittaa sovellusten määrän kovaa kasvua ja uusien innovaatioiden syntyä lähivuosina. Yleisimmät ja tuottavimmat mobiilisovellusten ansaintamallit voidaan jakaa viiteen eri tapaan:

##### *Maksulliset sovellukset (Premium / Paid App)*

Maksulliset sovellukset ovat usein tuottavin vaihtoehto jos yrityksen sovellusten käyttäjämäärät ovat suuria ja luotettavia (Kuvio 4). Maksullisten sovellusten menestyminen vaatii jo valmiiksi laajan käyttäjäkunnan tai suurten markkinointiprosessien luoman suosion. Maksullinen sovellus on usein paras vaihtoehto myös jos yritys onnistuu luomaan tuotteen *niche*- markkinoille jolloin voidaan pyytää markkinatasoa ylempiä hintoja kilpailun puutteen takia. (Kanada 2013).

Esimerkki sovellus: Angry Birds

##### *Ilmaiset sovellukset (Freemium / In-App Purchase)*

Ilmaiset sovellukset eli freemium- sovellukset (muodostettu sanoista; free ja premium) ovat ilmaisia käyttäjille mutta tarjoavat sovellukseen lisää sisältöä maksua vastaan. Esimerkkeinä voidaan mainita mobiilipelien lisäkentät ja pelihahmot, joita käyttäjä voi ostaa pelin edetessä. (Kanada 2013).

Esimerkki sovellus: Angry Birds, WhatsApp

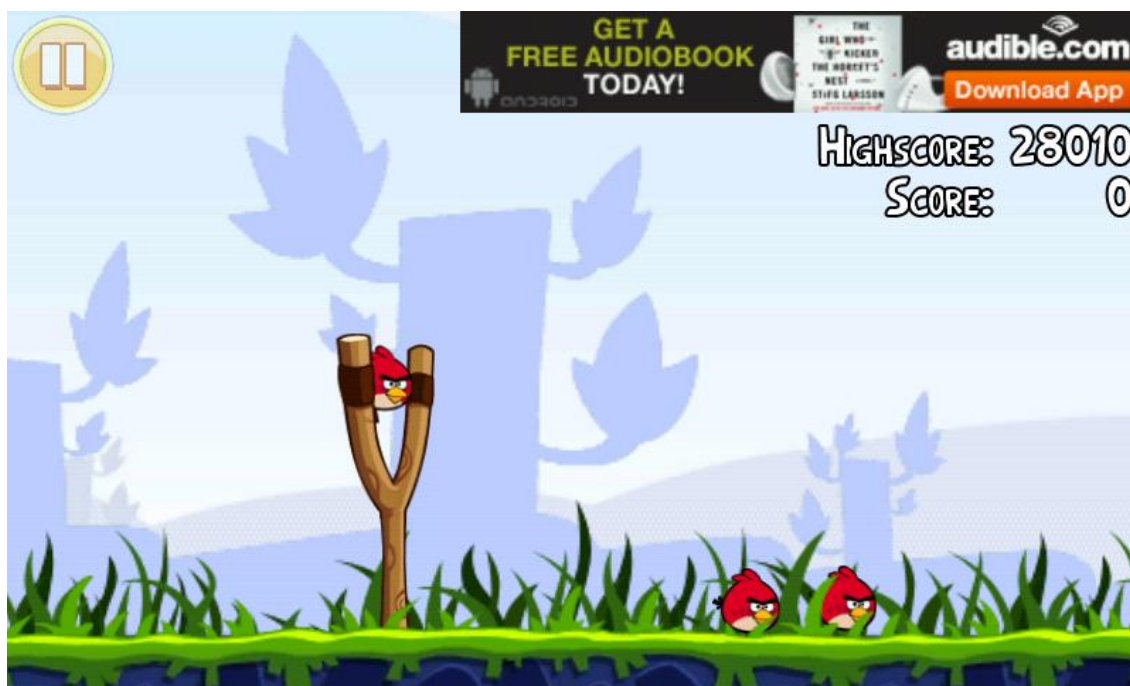
#### *Virtuaalinen valuutta (Virtual Currency)*

Virtuaalinen valuutta toimii monella tavoin samalla käytännöllä kuin freemium-sovellukset. Virtuaalinen valuutta on nimensä mukaisesti sovelluskaupoista ostettavaa virtuaalista rahaa jolla voidaan ostaa peleihin lisää sisältöä kuten lisäkenttiä tai pelihahmoja. Virtuaalinen valuutta on usein määritelty olevat tuottavin ansaintamalli monille sovelluksille. (Kanada 2013).

Esimerkki sovellus: Clash of Clans, Hay Day

#### *Mainostaminen sovelluksissa (Advertisement Based Model)*

Sovelluksissa mainostaminen tarkoittaa sovelluksessa olevia ns. ”piilomainoksia” tai ponnahdusikkuna-mainoksia (Kuva 1). Mainonta sovelluksissa on suosittua ja tuottoisaa mutta sillä voi usein olla myös haittavaikutuksia sovellusten suosiolle. Mainokset vievät usein paljon tilaa mobiililaitteiden ruudusta ja ärsyttävät käyttäjien kokemusta sovelluksesta. Mobiililaitteiden pienen näyttökoon takia mainosten suoralinkitys vie käyttäjän pois sovelluksesta usein vahingossa ja pilaa käyttökokemuksen keskeytyksillä. (Kanada 2013).



Kuva 1. Mainoksia Rovion Angry Birds pelissä. (Openattitude 2013).

Esimerkki sovellus: Facebook, Angry Birds

### Tilaus (Subscription)

Mobiilisovellusten tilaukset tarkoittavat sovelluksen rekisteröitymistä ja aikamääräistä käyttöoikeutta sovellukseen määrätyn hinnan mukaan. Sovellusten tilaukset eivät usein ole suosittuja ansaintamalleja käyttäjien hankalamman käyttökokemuksen ja pitkäaikaisen sitoutumisen takia. Käyttäjät haluavat usein helpomman ja nopeamman ratkaisun ilman pitkäaikaista sitoutumista sovellukseen. Tilaus- ansaintamalli on kuitenkin osoittautunut tuottavimmaksi mm. mobiili sanomalehtien ja videosovellusten käytössä sillä se on helpoin tapa jatkaa pitkäaikaista sovelluksen uuden sisällön saatavuutta. (Kanada 2013).

Esimerkki sovellus: Helsingin Sanomat, Spotify, BooxTV



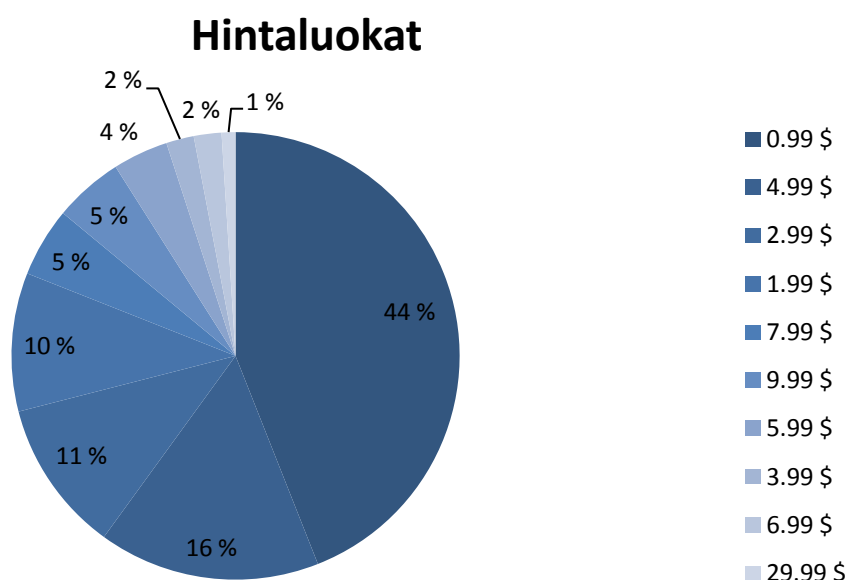
Kuvio 4. Viiden käytetyimmän ansaintamallin jakautuminen määrällisesti. (Developers Economics, 2012.)

#### 4.2 Sovellusten hinnoittelu

Sovellukselle määritelty hinta on usein tärkeä prosessi sovelluksen menestymisen kannalta. Tarpeeksi alhainen hinta, joka kohtaa markkinatason hinnan, auttaa sovelluksen myynnissä, mikä usein johtaa sovelluksen tunnettavuuden kasvuun. Mitä enemmän sovelluksia myydään ja ladataan, sitä enemmän sovelluksen sijoitus nousee sovelluslistoilla. Näkyvyyden saaminen on tärkeää markkinoilla, joissa kilpailijoita ja samankaltaisia sovelluksia on lukuisia. Sovellusmarkkinoilla ”top”-listoille pääseminen edellyttää suuria latausmääriä mutta sen saavuttaminen merkitsee onnistumista, joka voi viedä yrityksen toiminnan eksponentiaaliseen kasvuun. Markkinatason hinta on pysynyt pitkään 0,99 dollarissa (Kuvio 5), koska hinta on

suhteellisen alhainen, se tekee käyttäjille ostopäätöksen tekemisen helpoksi. Vaikka sovellus olisi pettymys ostajalle, siitä maksettu hinta on niin alhainen, ettei siitä aiheudu käyttäjälle suurta tappiota, mikä vähentäisi sovellusten latauksia jatkossa.

Poikkeuksena markkinatason hinnoittelulle voi olla *niche*-markkinoiden löytäminen. *Niche*-markkinat tarkoittavat markkinarakoa, missä ei vielä ole kilpailijoita koska vastaavaa tuotetta tai palvelua ei vielä ole markkinoilla. *Niche*-markkinoilla tuote myy sen ainutlaatuisuudellaan minkä takia se voidaan hinnoitella markkinatason yläpuolelle, myyntilukujen pysyessä suurina. (Adarsh 2012)



Kuvio 5. 100 suosituimman mobiilisovelluksen hintaluokka. (The applabb 2013).

Hinnoittelutapoja on monia, eikä ole vain yhtä oikeaa tapaa määrittää hintaa sovelluksille.

Neljä yleisesti käytettyä tapaa mobiilisovellusten hinnoittelulle voidaan luokitella seuraavasti;

1. Kustannusorientoitunut hinnoittelu tarkoittaa hinnan määrittämistä sovelluksen kehitykseen laskettujen kulujen kattamisella myyntituotoilla ja lisäksi hintaan halutun tuoton määrä. (Viswanathan 2013).
2. Kysyntäorientoitunut hinnoittelu määritellään markkinatutkimuksen kautta, eli kuinka paljon sovellukselle löytyy kiinnostusta ja kuinka paljon sovelluksesta ollaan valmiita maksamaan. (Viswanathan 2013).
3. Arvo-orientoitunutta hinnoittelua voidaan käyttää sovellukseen jos sen tuottama hyöty käyttäjälle on tarpeeksi suuri jotta ostaja maksaisi määritellyn hinnan. Arvon



määrittäminen on tärkeä tehdä realistisella otteella asiakkaan näkökulmasta, jotta sovelluksen todellista rahallista arvoa ei ylitettäisi. (Viswanathan 2013).

4. Kilpailijaorientoitunut hinnoittelu määräytyy markkinatason hinnoittelun perusteella. Hinta on yhtä kuin vastaavien kilpailevien sovellusten keskiarvohinta markkinoilla tai hinnoiteltu hieman markkinatason yläpuolelle, luoden mielikuvan kilpailijoita paremmasta tuotteesta. (Viswanathan 2013).

## 5 Mobiilisovellusten markkinointi

Sovellusten markkinoinnissa on usein paljon eroja muiden digitaalisten tuotteiden markkinointiin. Monesti mobiilisovellusten kehittäjät tekevät toimivan tuotteen mutta eivät markkinoi sitä. Sovellusten toimialalla markkinointi on kuitenkin hyvin tärkeää erottautuakseen lukuisista kilpailijoista. Yritysten on tärkeä muokata sovellukselle sopiva, hyvin toimiva markkinointisuunnitelma, mitä kautta voidaan herättää käyttäjien kiinnostus tuotteeseen. (Fiksu 2013).

Markkinointiosuus sovelluksen myyntiprosessista vaatii keskimäärin noin seitsemän prosenttia sovelluksen kehitykseen varatusta budjetista (MMA, 2013). Hyvän markkinointisuunnitelman onnistuminen vaatii siten käyttämään tarpeeksi rahaa ja oikean määrän ihmisiä tekemään markkinointityötä. (Fiksu 2013).

Sovelluksen markkinointi vaatii myös tietyt markkinointitavoitteet ja sen miten mitata niiden onnistumista. Markkinointitavoitteina ei välttämättä ole vain latausten määrä tai sijoitus sovelluskaupoissa. Sovellukset vaativat oikein räätälöidyn tavoitemittariston, joka kertoo asioita kuten käyttäjien uskollisuuden eli sovellukseen palaamisen. (Fiksu 2013).

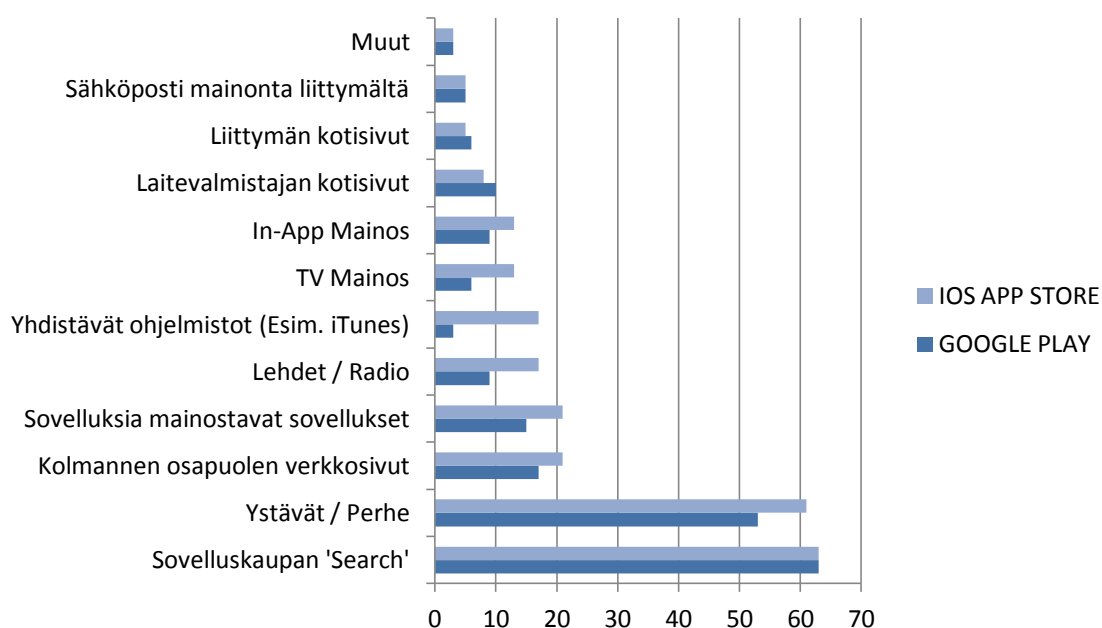
Oikean markkinointialustan valinta on myös tärkeä valita käyttäjien mukaan. Sovellusten suurin käyttäjäkohderyhmä on usein mobiilisovelluskauppojen ja muiden mobiilisovellus sivustojen ulottuvilla. Markkinointi on siten hyvä kohdentaa näihin mobiilisivustoihin, jotta saadaan mahdollisimman paljon näkyvyyttä sovellukselle. (Fiksu 2013).

Nopeasti kasvava Real-Time Bidding (RTB) eli mainonnan ostaminen reaaliajassa verkosta ns. huutokauppa- tyylillä on monille sovelluskehittäjille hyödyllinen tapa ostaa mainostilaa ja saada laaja näkyvyys käyttäjille. Real-Time Bidding kaupankäynnissä mainostaja voi itse päättää jokaisen mainoksen paikan ja niistä maksetaan kysynnän mukaan, tämä auttaa mainostajia entistä toimivampaan tapaan markkinoida sovelluksia. (Fiksu 2013).

Sovellusmarkkinoinnin tärkeimpiä tavoitteita on saada sovellus nousemaan sovelluskauppojen ”featured”-listoille mitä kautta sovelluksia ladataan eniten. Jotta sovellus saisi paikan näiltä

top- listoilta, on sen houkuteltava tarpeeksi ns. ”organic users”- käyttäjiä (orgaaninen käyttäjä). ”Organic users”- sanoilla tarkoitetaan käyttäjiä jotka löytävät ja lataavat sovelluksen ilman mainoksia tai top- listoja suoraan sovellus kauppojen valikoimasta etsien (Kuvio 6). Näiden käyttäjien löytäminen auttaa usein yrityksiä saamaan sovelluksensa karkisijoille sovelluskaupoissa ja siten lisäämään latauksien määrää ja näkyvyyttä. Mainosten kautta tehdyt lataukset nostavat sovelluksen arvoa ylöspäin listoilla, jolloin orgaaniset käyttäjät löytävät helpommin sovelluksen, tätä markkinointistrategiaa kutsutaan ”organic lift”-nimellä (orgaaninen nosto). (Fiksu 2013).

Sovellustenmarkkinoinnissa painotetaan usein lojaalien käyttäjien (loyal users) tärkeyttä. Lojaalit käyttäjät voivat olla sovellukseen uudelleen palaavia käyttäjiä, käyttäjiä jotka tilaavat uutiskirjeen tai lataavat lisäosia sovellukseen. Lojaalien käyttäjien tärkeys korostuu sovelluksen lanseerauksen jälkeen kun monet käyttäjät hylkäävät sovelluksen kertakäytön jälkeen. (Fiksu 2013).



Kuvio 6. Kuinka sovelluslataajat löytävät uusia sovelluksia (%). (Nielsen 2011).

Nopeasti liikkuvilla ja muuttuvilla mobiilisovellusmarkkinoilla on usein hyvä saada sovellus julkaistua mahdollisimman nopeasti. Sovelluksen toimivuutta ja sen ympärille tehtyä markkinointisuunnitelmaa on hyvä testata jotta heikot kohdat löydetään ja voidaan korjata ennen tuotteen julkaisua. Sovelluksien testivaiheita ei kuitenkaan kannata lykätä liian pitkään markkinoiden kovan muutosnopeuden takia vaan lanseerata tuote ja päivittää sitä ongelmien ilmaantuessa. Usein sovellusten julkaisun jälkeen saadaan hyviä palautearvioita tuotteesta suoraan käyttäjiltä ja löydetään tuotteen heikkouksia mitä voidaan parantaa. Näiden palautteiden saaminen edellyttää toimivan palauteverkoston rakentamista käyttäjien ja yrityksen osakkaiden kanssa. Eri tapoja mitata sovelluksen toimivuutta on monia ja niitä

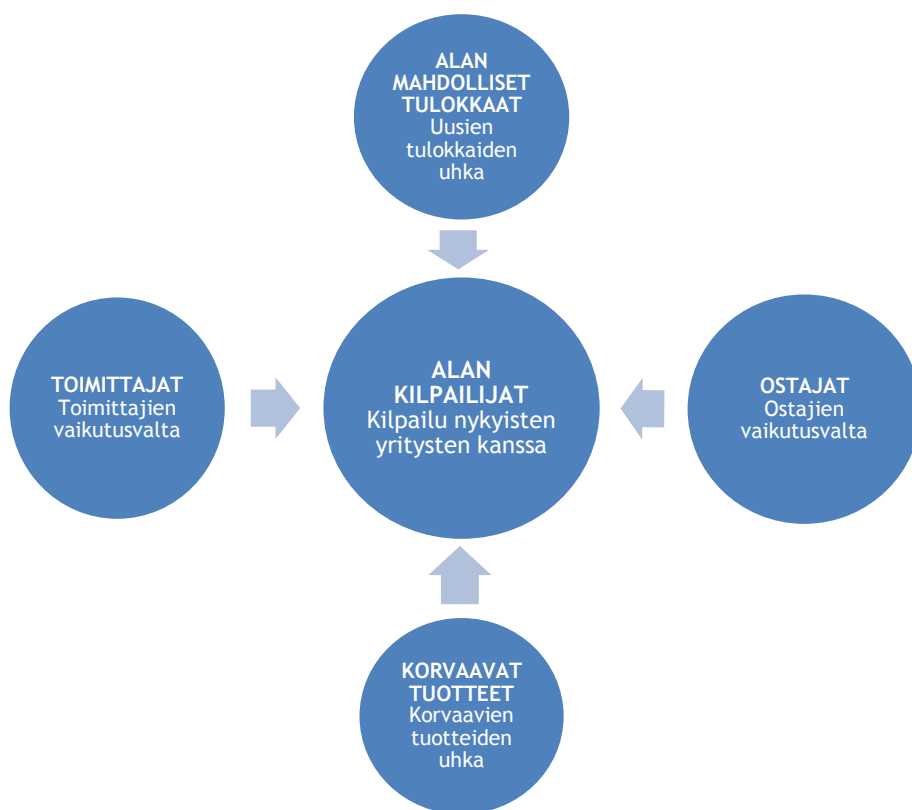
yhdistämällä saadaan muokattua tuote joka toimii joka osa-alueella. Sovelluksen mittareita voivat olla latausmäärät, listasijoitukset, orgaaninen nosto ja muut sovelluksen menestystä mittaavat suhteet. Sovelluksen toimivuutta arvioidaan asioiden kuten tuotteen yleisilmeen kautta eli sen käyttöjärjestelmän toimivuuden, aloitusnäytön ulkonäön, logojen ja muiden sovelluksen kokonaisuuden rakentavien kohtien kautta. Mainonnan testaaminen ja toimivuuden mittaaminen on myös prosessi mitä voidaan tutkia ja parantaa palautteiden kautta. Tärkeänä prosessina on myös tulokellinen mittaaminen, eli kuinka paljon taloudellisessa suhteessa sovellus tekee tulosta ja kuinka sitä voidaan parantaa jotta saavutettaisiin maksimaalinen tulos pitkällä tuotteen elinkaarella. (Fiksu 2013).

## 6 Kilpailustrategiat

Mobiilisovellusten kilpailustrategiat alalla, jossa tuotteet ovat usein vain digitaalisessa muodossa, eivät välttämättä eroa muiden alojen kilpailun harjoittamisesta. Sovellusala on liiketaloudellisessa mielessä uusi ja sen kasvu on vielä noususuhdanteessa. Alalla kilpailijoita on lukuisia ja uusien kilpailijoiden tuleminen alalle tapahtuu usein nopeammin kuin muilla aloilla. Kilpailijoiden tunnistaminen on usein vaikeaa lukuisten pienyritysten ja yksityisten sovelluskehittäjien kilpaillessa markkinoilla isojen kansainvälisten yritysten rinnalla. Kilpailun analysointiin pätevät kuitenkin samat prosessit kuin monien muiden alojen toimintaan sillä yritykset toimivat saman päämäärän tavoitteessa eli tuloksen tekemisessä. Seuraavissa kappaleissa pyrimme kuvaamaan tunnettuja Michael E. Porterin kilpailustrategisia teorioita; toimialan analyysiä (Kuvio 7), kilpailija analyysiä (Kuvio 8) ja yleisiä kilpailustrategioita (Kuvio 9). Tarkoituksena on verrata tunnettuja kilpailun teorioita ja etsiä yhtenäisyyksiä mobiilialan kilpailusta ja sen strategisista toiminnoista.

### 6.1 Toimialan analyysi

Yritysten kilpailustrategian luomien uudelle toimialalle edellyttää uuden ympäristön analyysiä, minkä tulee pitää sisällään ympäristön tekijät joiden kautta saavutetaan menestystä kuten myös alalla olevat mahdollisuudet ja uhat (Porter 1998, 20). Analyysi kertoo toimialan yhteiskunnan hallinnollisen, sosiaalisen ja poliittisen toiminnan ja niiden tuomien mahdollisuuksien ja uhkien suhteen yritykselle ja sen toiminnalle (Kuvio 7). Yhdysvaltalainen taloustieteilijä Michael E. Porter on määritellyt toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät joiden kautta voidaan selvittää alan kannattavuus. Määritelmän kautta yritys oppii tunnistamaan oman yrityksensä heikkoudet ja vahvuudet ja kääntämään kilpailun uhat ja mahdollisuudet omaksi hyödyksi. (Porter 1998, 24).



Kuvio 7. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät. (Porter 1998, 24).

## 6.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailustrategian luominen edellyttää Porterin mukaan omien vahvuuksien maksimointia kilpailijoihin verraten, joten kilpailija-analyysin tekeminen on pakollinen prosessi yritysten strategiselle kilpailulle. Porterin kilpailija-analyysin avulla yritys voi laatia osa-alueista koostuvan kilpailijan reaktioprofiilin joka kertoo kilpailijoiden mahdollisista tulevista toimista ja reaktioista muiden yritysten toimiin. (Porter, 72-73). Kuvio 8. osoittaa eri osa-alueet Porterin kilpailija-analyysistä.



Kuvio 8. Kilpailija-analyysin osa-alueet. (Porter 1998, 73).

### 6.3 Kilpailustrategiat

Porterin luoman teorian mukaan kilpailussa on olemassa kolme perusstrategiaa joiden avulla yritys voi säilyttää paikkansa markkinoilla, toimia kannattavasti ja kilpailla tuloksellisesti. Nämä kolme kilpailun perusstrategiaa ovat; *kustannusjohtajuus*, *tuotteiden differointi ja keskittyminen* (Porter 1998, 57-58). Yritys voi keskittyä vain yhteen perusstrategiaan mutta usein on kannattavampaa harjoittaa kaikkia strategioita yhdessä.

*Kustannusjohtajuus* on nimensä mukaisesti toiminnan kustannuksien tarkkaa valvomista ja kustannuksien minimoimista. Yrityksen alhaisemmat kustannusmenot kilpailijoiden nähden tuovat puolustuskeinon kilpailuun ja sen tuomiin ughiin kuten ostajien ja toimittajien vaikutusvaltaan sekä substituuttituotteisiin (Porter 1998, 58-59). Kustannusten pitämisen alhaisina vaatii usein yritykseltä jo valmiiksi tuloksellista menestystä markkinoilla ja mahdollisuuksia valmistaa tuotteet alhaisella kustannustasolla (Porter 1998, 59).

*Differoinnilla* tarkoitetaan jonkin täysin uudenlaisen tuotteen tai palvelun tuomista markkinoille. Tuote tai palvelu voi olla myös uudenlainen myyntiverkosto,

asiakaspalvelutoiminto tai jokin muu tapa luoda toimialalle uusi kilpailutapa. Differointi kilpailustrategiana on tapa saada puolustusasema ja tehdä tuottoa, asettamalla kilpailijoille vaatimuksia päästä uusille markkinoille. Differoinnilla voidaan saavuttaa myös asiakkaiden välinen uskollisuussuhde yritykseen ja sen tuotteisiin ja luoda puolustus tulevia substituutti tuotteita vastaan (Porter 1998, 60-61).

*Keskittyminen* kilpailustrategiana tarkoittaa yrityksen toimintojen fokusointia johonkin tiettyyn kohteeseen kuten asiakkaisiin, tuotealueisiin tai maantieteellisiin kohteisiin. Tiettyyn alueeseen kohdistamalla suurimman toimintansa, yritys voi saada parempaa tulosta pienemmillä kustannuksilla suhteessa kilpailijoihinsa. Differointi yhdistetään siten usein kustannusjohtamiseen minimoimalla keskitetyn kohteen kustannukset. Puolustusasema kilpailua vastaan saavutetaan usein helpoiten valitsemalla keskittymisen kohde kilpailijoiden heikkojen alueiden osilta tai vähiten haittaa aiheuttavien substituuttituotteiden kautta. (Porter 1998, 62). Porterin fokusointistrategia voidaan käsittää myös niche-strategiamarkkinointina eli tiettyyn segmenttiin keskittymällä saadun markkinaedun luomiseen.



Kuvio 9. Kolme perusstrategiaa (Porter 1998, 63)

## 7 Haastattelututkimus

### 7.1 Menetelmän kuvaus

*Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus* voidaan lyhyesti ja pelkistetyesti määritellä yksinkertaiseksi aineiston ja analyysin, ei-numeraaliseksi kuvaukseksi. (Eskola & Suoranta 2000, 13) Laadullisen tutkimuksen määrittelyä käytetään usein vertailua kvantitatiiviseen eli määrälliseen, numeraaliseen tutkimukseen.

Valitsimme yrityshaastatteluihin sovellusmarkkinoilla toimivia suomalaisia mobiilisovellusalan yrityksiä. Valittujen yritysten kehittämät mobiilipelit ja sovellukset ovat olleet menestyksekkäitä ja tuottoisia sekä tuoneet yrityksille tunnettavuutta alalla. Yrityksien sovellukset ovat jakautuneet peli-, paikannus-, mobiili-TV- ja kuvienjakosovelluksiin. Kaikkien yritysten vastausten julkistaminen toteutetaan anonymisti, yhden haastatteluun osallistuneen yrityksen ehtojen mukaisesti. Yrityksien kanssa toteutetut haastattelut tapahtuivat pääosin yritysten toimipisteissä, mutta haastateltavien kiireellisen aikataulun takia myös sähköpostin ja puhelimen kautta. Haastateltavat henkilöt olivat kaikki johtavassa asemassa yrityksessä. Yksi haastattelu kesti keskimäärin yhden tunnin ja haastattelut nauhoitettiin. Kaikissa haastatteluissa oli osallisina vain yrityksen edustaja sekä haastattelija. Haastateltavat olivat hyvin yhteistyöhaluisia kysymyksen suhteen sekä kertoivat yrityksen toiminnasta myös omasta aloitteestaan. Haastateltujen antama kiireetön haastattelu sekä kattavat vastaukset antoivat paljon tietoa alan käytännön toiminnasta myös kysyttyjen kysymysten lisäksi. Haastattelut olivat kaikin puolin onnistuneita, suunnitelman mukaisia toteutuksia.

*Yritys A* on kuvien *crowdsourcing*- palvelun tarjoava yritys.

*Yritys B* on suomalainen mobiilipeli- yritys.

*Yritys C* on suomalainen mobiilipeli- yritys.

*Yritys D* tarjoaa mobiililaitteilla TV-hetkiä tallentavan ja jakamisen mahdollistavan sovelluksen.

### 7.2 Haastattelun tavoitteet

Haastatteluiden kautta pyrimme saamaan käytännönläheistä informaatiota alalla toimivien yritysten kilpailustrategioista sekä ajankohtaista yleiskuvaa globaalista sovellusmarkkinoiden toiminnasta ja siellä menestymisen edellyttämistä kriteereistä. Haastattelun pohjana

käytimme 15 kysymyksen kaaviota (Liite 1), joissa yhdeksässä kysymyksessä oli useampi jatkokysymys. Kysymykset rakentuivat aluksi neljän osion mukaan; yrityksen tausta, teknologia, markkinointi ja menestyminen. Kysymyksistä kuitenkin tiivistimme oleellimmat yhteen 15 kysymyksen ryhmään, jolloin pystyimme karsimaan pois epäoleellisia kohtia ja keskittymään tutkimuksen oleellisiin kysymyksiin liiketaloudellisesta näkökulmasta. Kaikkien yritysten kanssa käytimme samaa kysymyspohjaa, muuttaen muutamien kysymysten muotoilua yrityksen rakenteen ja toimintamallien mukaiseksi.

### 7.3 Haastattelun tulokset

#### *Yritys A*

*Yritys A:n* sovellus on kuvia ja videoita hyödyntävä *crowdsourcing* eli joukkoistamispalvelu. Sovellus mahdollistaa käyttäjien omistamien kuvien ja videoiden lataamisen palveluun, jota kautta yksityiset käyttäjät, yritykset ja yrittäjät voivat ostaa oikeudet kuvaan tai videoon. Ostons jälkeen kuvan tai videon oikeudet siirtyvät ostajalle ja niiden käyttöoikeudet vapautuvat. Palvelun käyttäjistä useimmat kuvien ja videoiden lataajat ovat yksityisiä henkilöitä jotka haluavat myydä omia kuva- ja videomateriaalejaan. Materiaalien ostajat ovat usein media-alan yritysten kuten lehtien ja uutispalveluiden toimijoita, jotka käyttävät kuvia mainonnassa sekä uutisten tukena. Palvelun käyttäjät voivat myös luoda ns. *tasks* eli kuva- tai videotehtäviä muille käyttäjille. Esimerkkinä voidaan ajatella käyttäjien kuten uutistoimistojen halutessa kuvia tai videota jostain tietystä tapahtumasta, voivat he luoda *taskin* jossa kerrotaan halutun kohteen tiedot, jolloin palvelun käyttäjät alueen lähistöllä voivat hyödyntää *taskia* ja myydä omia materiaalejaan liittyen tapahtumaan. Vuonna 2010 lanseerattu sovellus julkaisi uusimman version palvelustaan heinäkuussa 2013. Yritys on siihen asti fokusoinut puhtaasti mediasegmenttiin, mutta uudessa palvelussa jokainen voi tehdä taskeja verkossa ja laittaa ne heti myyntiin. Web-palvelu on tehty yrityksen *longtail*- kehitystä varten. Web-palvelu on ilmainen kaikille, mutta ilman lisähäilytyksiä, logoja ja muita maksullisia lisäpalveluita.

Yrityksen alkuvaiheilla toimintaa oli ulkoistettu osin, mutta yleisesti yritys tuotti kaiken itse. Tämän hetkinen toiminta ja sovellusten kehitys pitää sisällään vain yhden alihankkijan. Yrityksessä on 15 työntekijää joista neljä on myyjiä, yksi markkinoija. Yritys on keskittänyt myyntiä pääosin Keski-Eurooppaan, mutta toimii yhteensä 16 maassa kuten Chilessä, Meksikossa ja Kiinassa. Yritys ei ole kokonsa ja toimintansa puolesta ostanut yksityisiä palveluita ja tekee usein kaiken itse, mutta palveluissa on käytössä muiden tekemiä tunnettuja web- komponentteja kuten *feedback*- eli palautepalvelu, pilvipalvelut ja karttapalvelu Googlelta.



Yritys käyttää ansaintamalleina neljää eri tapaa tehdä tuottoa. Yritys tarjoaa brändeille mahdollisuutta luoda omat kampanjasivut palveluun, eli tehdä markkinointia luomalla yritykselle omat sivut joissa voidaan luoda yritykseen ja sen tuotteisiin liittyviä *taskejä*. Yritys saa myös provisio osuuden jokaisesta käyttäjien myydystä kuvasta. Kolmantena ansaintamallina yritys myy sopimuksia mediayrityksille, pääsystä kuviin. Neljäntenä yritys myy käyttäjille lisäpalveluita sovellukseen.

Yritys tarjoaa sovelluksen ilmaisena latauksena ja sen käyttö yksityisille henkilöille on ilmaista ilman lisäpalveluita. Yritysassiakkailla ja käyttäjille palvelu toimii *subscription* eli tilausmallilla. Palvelut kuten hälytykset ovat hinnoiteltu 4,99 euroa, logo 49,00 euroa ja globaaleille yrityksille 100 euroa, jonka lisäksi 19 euroa per vuorokausi. Yritys on asettanut vakiot kiinteät hinnat, kuten kuvien ostaminen on aina 5 euroa per kuva. Aalto yliopiston kanssa yhteistyössä tehdyn tutkimuksen johdosta yritys päätyi kiinteisiin hintoihin alustavan oman hinnoittelun sijaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei käyttäjien ensisijainen motivaation lähde ole raha vaan vaikuttaminen, jonka johdosta yritys vaihtoi hinnoittelun monimutkaisemmasta itse hinnoittelusta kiinteisiin hintoihin.

Yritys päätyi alun perin kehittämään sovelluksen vain Applen IOS käyttöjärjestelmälle sen ajallisen suosion takia. IOS on yrityksen mielestä kustannustehokas ja suoraviivainen alusta sovelluksen kehitykselle kun taas Googlen Android hieman epästabiilimpi kehitykselle sen lukuisien laitteiden ja päivityksien takia. Yrityksen alkuvaiheilla myös Nokia pyysi heitä tekemään version sovelluksesta Nokian sen hetkiseen käyttöjärjestelmä Symbianiin. Yritys päätyi tekemään sovelluksen myös Androidille sen suosion johdosta kuten myös uusimpana julkaisuna Windows Phonelle, molempien alustojen käyttäjämäärien kasvun lisääntyessä. Sovelluksen kehitys on toteutettu pääosin natiivina eri alustoille ja vain osin web-pohjaisena HTML5-kielellä, sovelluksen nopeuden säilyttämiseksi.

Yrityksen markkinointi on toteutettu pääosin mobiiliasiakkaiden ja *press releasien* eli lehdistötiedotteiden kautta. Yritys on aiemmin kokeillut markkinointia mm. lehtien ja *bannereiden* eli verkkomainoksien avulla mutta niiden hyöty on ollut todella vähäistä ja rahaa vievää. Yrityksen toiminnalle parasta mahdollista mainontaa on ollut mediapartnereiden kirjoitukset ja muut yleiset viittaukset yrityksen toimintaan. Yhteistyökumppaneiden ja muiden kirjoitusten kautta yritys on saanut paljon täysin ilmaista näkyvyyttä. *Press release* ja *content marketing* eli sisältömarkkinointi, jossa markkinointi luodaan ajankohtaista ja arvokasta sisältöä käyttäjälle markkinoiden samalla tuotetta tai yritystä, ovat yrityksen mielestä loistavia tapoja saada näkyvyyttä. Myös sosiaalinen media kuten Facebook on ollut yrityksen osana markkinoinnissa mutta sen toimivuus ei ole ollut tyydyttävä. Yritykselle asiakkaiden kautta saatu näkyvyys on ollut tärkein markkinointikanava. Käyttäjien kautta yritys on myös voinut mitata markkinoinnin tehokkuutta ja saanut hyvää palautetta. Myös lehtien julkaisemien artikkeleiden kautta yritys on saanut jatkuvasti paljon lisää käyttäjiä.

Yrityksen suhteet teknologia-alustoihin kuten Apple ja Samsung ovat olleet vielä melko vähäisiä mutta yhteistyötä Nokian kanssa on ollut sen paikallisuuden ja vähäisten sovellusten takia. Yritykset kuten Apple ja Samsung ovat olleet vaikeampia yhteistyössä, yritys A:n pienen koon ja suomalaisuuden takia. Yritys ei kuitenkaan näe suhteita teknologia alustoihin pakollisina sovelluksen menestyksen kannalta vaan painottaa asiakas kontaktien ja mediasuhteiden tärkeyttä kasvun kannalta.

Yritys A:n kanta *featured*- listojen eli sovelluskauppojen ns. top-listojen merkitykseen sovelluksen menestymiselle on heidän mielestä tärkeä, mutta ei pakollinen. *Featured*-listoille pääseminen generoi nopeasti paljon uusia käyttäjiä ja sillä on merkitystä yrityksen toiminnalle mutta se ei ole heidän mielestään pakollinen saavutus. Yritys on itse päässyt sovelluksellaan nousemaan mm. kuvapalvelu Instagramin ohi Samsungin ja Applen, Saksan listoilla. Hetkittäisen nousun johdosta yrityksen käyttäjämäärä nousi huomattavasti.

Yrityksen sovelluskehityksen prosesseihin kuuluu testijulkaisujen toteuttaminen ja sen kesällä 2013 pyörinyt sovellus on ollut beta versio. Usein mobiilialalla pienten start-up yritysten kasvu tapahtuu *soft launchina* eli eri testijulkaisuvaiheiden saattamana ja ajan myötä paranneltavana julkaisuversiona. Isojen yritysten kuten Applen julkaisut tapahtuvat ns. *big bang*- tyylillä eli kerralla ja isosti julkaistavana tapahtumana. Globaalit sovellusjulkaisut yritys toteuttaa testilanseerauksien kautta *long tail*- eli pitkäaikaisella periaatteella. Yrityksen mielipide päivän merkityksestä julkaisun menestykselle on, että oikean päivän valinnalla voi yrityksen mukaan olla vaikutusta ja usein päivä kannattaa valita siten, ettei samalle päivälle ole mitään muiden yritysten julkaisuja tai muita isoja tapahtumia. Viikonpäivistä usein puhutaan tiistain olevan paras päivä kaikessa tekemisessä, koska ihmiset ovat loppuviikosta viikonlopun puolella ja maanantaina palanneet vasta viikonlopusta. Sovellusjulkaisuissa tärkeintä on ihmisten tietokoneiden ja mobiililaitteiden ajankäytön kohtaaminen julkaisupäivään ja aikaan.

Yritys A:n mielestä sen oman sovelluksen kohdalla elinkaaren jatkaminen on kiinni sovelluksen ajankohtaisuudesta, autenttisuudesta ja tarkoituserästä tuoda yhteisö yhteen *crowdsourcingin* avulla. Heidän mielestään visuaalinen, yhteisöllinen kuvapalvelu on ajan hermolla ja kestävä idea toisin kuin pelit ja kestävä trendi. Tärkeimpinä kohtina menestyksen saavuttamiselle kovin kilpailuilla markkinoilla on heidän mielestään sovelluksen idea, sen toimivuus ja helppous, sekä sen suuri hyöty käyttäjälle. Myös sosiaalinen aspekti ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä menestyksen kannattimia.

Vertaillen mobiilisovellusalan yhtäläisyyttä kilpailustrategisten prosessien kannalta muihin markkinoihin, yritys A ei näe yhteneväisyyksiä. Heidän näkökulmastaan kilpailu käydään eri

tasolla muihin markkinoihin nähden eikä esimerkiksi perinteinen markkinointi toimi mobiilisovellusten alalla jossa kilpailu käydään miljoonien sovellusten kanssa.

Yhteenvetona yritys A, antaa aloitteleville yrityksille sovellusmarkkinoilla menestymiseen ohjeena kehittää hyvä idea. Se on tärkein lähtökohta, jotta sovelluksesta olisi tarpeeksi suuri hyöty käyttäjälle. Liiketaloudellinen onnistuminen ei ole mahdollista ilman hyvää ideaa. Heidän hyvänä esimerkkillisenä sovelluksena voidaan nähdä liikunnallista hyötyä käyttäjälle tuova suomalainen mobiilisovellus, Moves.

### *Yritys B*

*Yritys B* on vuonna 2010 perustettu suomalainen mobiilipeli- yritys. Yritys on erikoistunut musiikkipelien kehitykseen. Pelien avulla opetellaan soittamaan esimerkiksi kitaraa hyödyntämällä pelisovellusta ja kitaraa. Tällä hetkellä yrityksellä on kolme erilaista peliä, joiden avulla kitaran soittoa voi opetella. Peleihin tulee jatkuvasti uusia päivityksiä, jotka sisältävät esimerkiksi uusia kappaleita, joita sovellus opetuksessa hyödyntää. Yritys kehittää nykyään pelinsä alusta loppuun asti itse. He ovat jossain vaiheessa kokeilleet sovellusten kehityksen ulkoistamista, mutta heidän mielestään se ei ole hyvä ratkaisu pienelle aloittelevalle yritykselle, joka tekee ensimmäisiä tuotteitaan. Yritys ei myöskään ole ostanut muita yksityisiä mobiilisovelluksia.

Yritys hyödyntää sovelluksissaan useita eri ansaintamalleja. Yksi yrityksen peleistä on ilmainen ladata, mutta sovellusta voi käyttää ilmaiseksi vain tunnin päivässä. Tämän lisäksi voi ostaa rajattoman *premium*- version kuukausimaksulla, tai tienata lisää pelitunteja kutsumalla omia kavereitaan lataamaan sovellus ja pelaamaan. Yrityksen toinen kitaransoittoa opettava pelisovellus on tarkoitettu Applen Ipadille, ja sen ansaintamalli on viiden dollarin kertamaksu. Yrityksen yksinkertaisin, peliominaisuuksiltaan karsitumpi kitaransoiton opiskelu sovellus on täysin ilmainen. Näihin ansaintamalleihin yritys päätyi analysoimalla markkinapaikkaa ja kunkin tuotteen ominaispiirteitä, sekä myös kokeilemalla eri ansaintamallien toimivuutta käytännössä. Yritys ei halunnut lähteä kommentoimaan mikä näistä ansaintamalleista on toimivin, vaan heidän mielestään jokaisen yrityksen on kriittisesti arvioitava, mikä ansaintamalli toimii yrityksen hakemaan liiketoimintaan ja toisaalta applikaation tarjoamaan asiakkaalle. Yritys toteuttaa hinnoittelun tutkimalla toimialan muita tuotteita ja niiden hintoja, sekä myös kokeilemalla eri hintatasoja omissa tuotteissaan.

Alustaa valittaessa yritys pitää tärkeimpinä tekijöinä markkinapaikan kokoa ja ostokäyttäytymistä. Heidän ollessa pieni yritys on suora tekninen hallittavuus myös tärkeä aspekti. Tästä syystä paino on enemmän iOS alustan puolella, jolla on muutamia laitteita,

joissa on samat komponentit, kun taas Androidilla laiteskaala on laajempi ja käyttäjäkokemus näin vaikeammin hallittavissa.

Yritys ei kommentoi sovellustensa markkinointia, sillä se on ollut erittäin vähäistä. *Featured*-listojen merkitys sovelluksen menestykselle on heidän mielestään erittäin suuri. Heidän mielestään näkyvyys ruuhkaisella markkinapaikalla on erittäin tärkeää latausmäärien suhteen. Näkyvyys ei kuitenkaan takaa menestystä, mikäli tuote on huonosti suunniteltu. Yritys kertoo tekevänsä sovelluksille testi-julkaisuja vähentääkseen riskejä.

Yrityksen mukaan sovelluksen elinkaarta voidaan jatkaa päivittämällä sovellusta säännöllisesti, lisäämällä uusia ominaisuuksia ja markkinoimalla sovellusta. Menestyäkseen sovellus vaatii korkeatasoisen toteutuksen, promootion ja suhteet, jotka voivat auttaa edelleen jos tuote on hyvä ja markkinapaikan ylläpitäjille kiinnostava. Kilpailustrategioista yritys toteaa, että esimerkiksi differoinnin kautta saatava etu on usein lyhytaikainen, sillä menestyksekkäät elementit sovelluksista kopioidaan varmasti myös kilpailijoiden tuotteisiin. Tärkeimpänä seikkana kilpailun kannalta yritys pitää tuotteen näkyvyyttä markkinapaikalla, johon vaikuttavat latausmäärät, käyttäjä-arviot ja hakusanaoptimointi. Markkinapaikan näkyvyys korostuu, koska joka tuotteelle on olemassa useita substituuotteja samalla markkinapaikalla.

Aloittelevalle mobiilisovellus yritykselle he antaisivat vihjeenä yksinkertaistaa sovelluksen ensimmäistä versiota ja karsia kaikki turha pois. Perustoimivuus ja hyvä käyttäjäkokemus tulisi esitellä asiakkaalle mahdollisimman hyvin. Myös hakukoneoptimointi tulee ottaa huomioon, eli miten esimerkiksi App Storesta haettaessa oma sovelluksesi tulee hakutuloksista esiin. Sovellusta tulisi myös päivittää säännöllisesti, sekä analysoida ja mitata tuotteen jatkekehitystä seuraavia versioita varten, mutta kuitenkin keskittyä kerralla kehittämään vain muutamaa asiaa tuotteessa.

### *Yritys C*

*Yritys C* on pelialan yritys joka on lanseerannut yhteensä kuusi peliä, joista viisi on tehty Applen IOS alustalle ja yksi Playstation Portable (PSP) -mobiilikonsolille. Yrityksen seitsemäs pelilanseeraus on tekeillä PC:lle. Peliyrityksen toiminta on suuriltaosin itsenäistä, mutta pelien osia kuten ääninauhoitukset ja muut audio osuudet ovat ulkoistettuja toisille yrityksille, kuten myös joidenkin pelien testivaiheita. Muutamien pelien osia on myös tehty yhteistyössä toisten peliyritysten kanssa ja yksi peleistä on uudelleen lanseeraus mobiilialustalle toisen suomalaisen peliyrityksen PC klassikkopelistä. Yhteistyötä yritys siten tekee muiden yritysten kanssa, mutta ei suoranaisesti ole ikinä ostanut yritystä tai niiden tuotetta. Heidän näkemys yritysoistoista alalla on seuraava; yleisesti pienet indie- yritykset

tekevät kaiken mahdollisen itse vaikka alalla tapahtuu muuten paljon mm. IP:n (Internet Protocol) myyntiä. Jos yrityksellä on paljon pääomaa mitä sijoittaa, mutta ei ideoita, voivat ostot olla yleisiä. Heidän tapauksessa asia on päinvastoin, heillä on paljon ideoita mutta kaikkia ei voida toteuttaa.

Ansaintamalleina yritys on käyttänyt kaikissa sovelluksissaan premium- mallia, mutta myös In-app purchase- ja free play- malli ovat olleet kokeilussa. Seuraavan PC- pelilanseerauksen kanssa he kokeilevat mahdollisesti ilmaista kokeiluversiota ja maksullista lisäversiota, Subscription- mallin mukaisesti. Syitä yrityksen premium ansaintamallin valitsemiseen ei alun perin ollut, mutta sen on huomattu toimivaksi ja Apple tukee kehittäjiä käyttämään premium mallia sen toimivuuden ja helppouden takia.

Pelien hinnoittelun yritys on toteuttanut suurin piirtein markkinoiden keskiarvojen mukaisesti eli noin dollarin tai kaksi per lataus. Muutamien pelien kohdalla on ollut mahdollista aloittaa korkeammalla viiden dollarin lataushinnalla peliä julkaistaessa kun peleistä ollaan valmiita maksamaan eniten. Hintaa on helpompi ajan myötä alentaa ja sitä kautta saada uusia käyttäjiä. Yrityksellä on myös ollut käytössä kampanja aikoja jolloin peliä on jaettu ilmaiseksi. Yleisenä sääntönä on siten aloittaa korkeammalla hinnalla, koska hintaa ei voi enää myöhemmin nostaa. Käyttäjät ovat myös nykyään valmiita maksamaan enemmän sovelluksista, jos niiden laatu vastaa odotuksia.

Ensimmäisen PSP:lle suunnitellun pelin huonon menestyksen jälkeen yritys siirtyi kehittämään pelejä Applen IOS:lle. IOS oli vuonna 2009 uusi, kiinnostava ja siihen pääsi helposti mukaan. IOS- alustan yritys valitsi sen suosion ja helppouden takia. Vuonna 2009 IOS tarjosi selkeästi eniten käyttäjiä ja yhteistyö Applen kanssa on ollut helppoa ja tuottoisaa. Apple on tehnyt sovelluskehittäjille helpon tavan luoda ansaintaverkosto ilman verotuksellisia ongelmia tai muita, rakentamalla oman prosessinsa helpottamaan kehittäjien toimintaa. Tämän hetkisen tilanteen mukaisesti Apple on jo melkein liian suuri, joten pyrimme jakamaan seuraavan pelin myös PC:n käyttäjille. Peleissä on käytetty jonkin verran *web- layereita*, mutta pelit tehdään yleisesti Windows- käyttöjärjestelmällä *multi-platform* muotoon. Heidän kokemuksensa perusteella Android on kehitysalustana vaikeampi sen monien laitevaihTELUIDEN ja muiden takia. Androidin käyttämien monien laitevalmistajien myötä pelit joudutaan mm. sovittamaan eri näytöille sopiviksi koon ja grafiikan puolesta.

Vuodesta 2008 pelejä tuottaneella yrityksellä sovellusten ja yrityksen markkinointi on ollut vielä suhteellisen vähäistä. Yritys on vasta hakemassa oikeanlaista markkinointi tapaa heille, eikä yhtä oikeaa tapaa luultavasti ole. Heidän näkökulmasta paras mahdollinen markkinointikombinaatio voi ehkä olla yhteistyö median kanssa yhdistettynä sosiaalisen median markkinointitoimintaan. Yhteistyötä yritys on tehnyt teknologia-alustoista Applen

kanssa. Applen IOS:lle pelejä kehittäväällä yrityksellä on hyvät suhteet kehitysalustan valmistajiin ja heiltä he saavat hyvin informaatiotukea ja nopeasti. Apple tykkää heidän sovellusten laadusta ja se auttaa yritystä saamaan apua kehitystoiminnassa ja markkinoinnissa suoraan Applelta. Suhteella teknologia-alustaan kuten Appleen on siten iso osansa alalla toimimisessa. Yrityksen mukaan *featured*- listoilla on todella suuri merkitys sovellusten menestykselle. Jos esimerkkinä Apple tuo sovelluksen etusivulleen tai kärkilistoille, se tulee myymään varmasti. Poikkeuksena *featured*- listoille päässyt *freemium*- sovellus voin kuitenkin myydä vain vähän aikaa listalle nousun jälkeen. Yrityksen strategisena toimintana he pyrkivät tekemään Applelle suotuisia ratkaisuja jotka auttavat pääsemään *featured*- listoille, kuten iPhone 5 saapuessa markkinoille, skaalaamaan pelit uuden näyttökoon mukaiseksi.

Testijulkaisuja yritys ei usein tee vaan julkaisee pelit kerralla globaalisti, mikä on heidän mielestä järkevin ratkaisu *premium*- sovelluksille. Tulevassa PC- pelissä on kuitenkin aikomus tehdä *beta*- versio ennen varsinaista julkaisua. Julkaisujen päivillä ja kellonajoilla ei välttämättä ole merkitystä menestyksen kannalta mutta usein App Storen uudet julkaisut tulevat aina tiettyinä päivinä keskiyön jälkeen. Kesäisin ihmiset myös tutkitusti pelaavat vähemmän kuin arkena ja työaikoina, kun taas joulun ja sitä edeltävät viikot voivat olla hyviä aikoja julkaisulle, suurten laite myyntien takia. Toisaalta joulun sesonki aikana uusia pelijulkaisuja on eniten joten oma peli voi helposti kadota joukkoon. Nykyään yritys julkaisee pelit yleensä silloin kun ne valmistuvat ilman tarkempaa aika määrittelyä.

Sovelluksen elinkaaren jatkaminen riippuu usein peleistä ja sovelluksien tyypeistä. Kuitenkin yleisimpiä tapoja peleille on uusien kenttien ja kenttäeditorien kehitys, uudet hahmot, uudet aseet jne. voivat jatkaa pelin myyntiä ajallisesti. Hinnan väliaikainen laskeminen esimerkiksi freemium- peliksi voi myös toimia, kuten he ovat tehneet pelien kanssa. Yritys on myös järjestänyt *level editor*- kilpailuja joissa pelaajat voivat suunnitella itse uusia kenttiä.

Yrityksen kokemuksesta mobiilisovellus menestyy usein vain jos se on jollain tasolla hyödyllinen käyttäjälle, antaa viihdettä ja samalla toteutettu laadukkaasti. Sovellukset jotka on tehty vain tuottaakseen rahaa yrityksille, eivät usein menesty pitkällä aikavälillä. Lähtökohtana kehittäjille täytyy olla laadukkaan ja käyttäjälle lisäarvoa tuottavan sovelluksen tekeminen. Hyvät pelit myyvät. Myös pelien yksinkertaisuus on hyvä asia jos pelin toteutus ja idea ovat tarpeeksi hyviä.

Yritys C:n mielestä yleisimmät kilpailustrategiset prosessit pätevät myös jollain akselilla digitaalisilla sovellusmarkkinoilla. Täytyy kuitenkin muistaa että kohderyhmät ovat usein erilaisia ja mobiilisovellusmarkkinoita ei ole vielä tutkittu niin paljon että voitaisiin jakaa markkinointia selviin ryhmiin kuten muilla aloilla. Esimerkiksi *Coca-Colan* markkinointi on usein hyvin tunnettua ihmisille mutta sovellusalalla ei voida sanoa niin monestakaan

yrityksestä tai brändistä. Suuri merkitys on kuitenkin olla ns. *first-to-market*, eli ensimmäisenä markkinoilla kuten monet menestyneet mobiilipelit ovat olleet. Esimerkiksi *Candy Crush* ja *World of Warcraft* ovat olleet pitkään pelatuimpina listoilla, eikä niitä ole sieltä helppoa pudottaa. Uuden kategorian eli uuden idea keksiminen on tärkeää.

Yritys C:n ohjeena uudelle aloittelevalle sovelluskehittäjäyritykselle voidaan kiteytettynä sanoa, että on tärkeää keskittyä yhteen ideaan. Ideoita ja suunnitelmia on usein todella paljon mutta tärkeintä on löytää sieltä se yksi paras idea mistä rakentaa jotain toimivaa. Täytyy siten muistaa karsia turhat pois ja keskittyä yhteen ja toteuttaa se laadukkaasti ajan kanssa, eikä tehdä kiireellä huonoa ja monimutkaista sovellusta.

#### Yritys D

Yritys D on vuonna 2012 perustettu mobiili TV -sovelluksen tarjoava yritys. Sovelluksen tarkoituksena on tuottaa sosiaaliseen mediaan lyhyitä *videoklippejä* TV- ohjelmista. Käyttäjä siis TV- ohjelmaa katsoessaan voi valita mistä tahansa valitsemastaan kohdasta ohjelmaa 30 sekunnin *videoklipin*, ja jakaa *klipin* esimerkiksi Twitter tai Facebook päivityksen yhteydessä. Käyttäjät voivat myös selata muiden käyttäjien lataamia *videoklippejä*. Sovellus toimii niiden kanavien ja ohjelmien kanssa, joiden kanssa yritys on tehnyt sopimuksen. Sovellusta voi käyttää millä tahansa älypuhelimella, tabletilla tai tietokoneella, jossa on selain.

Yrityksen toimitusjohtaja kertoo haastattelussa, että yritys päivittää sovellustaan uusiin versioihin sitä mukaa, kun uusia kanavia ja ohjelmia, eli yhteistyökumppaneita saadaan mukaan. Tulevaisuudessa yritys voi hyvinkin kehittää uusia samantapaisia sovelluksia, mutta tällä hetkellä he keskittyvät täysipäiväisesti nykyisen sovelluksensa kehitykseen. Sovelluksen pääkehitys tehdään itse varsinkin tuttuun alustojen parissa. Niille alustoille, jotka eivät ole yritys D:lle yhtä tuttuja, on käytetty ulkopuolista apua paremman osaamisen takia. Yritys D ei ole ostanut muita sovelluksia, ja toimitusjohtajan mukaan tätä toimintaa tapahtuu enemmän pelisovellus puolella.

Yrityksen ansaintamalli on asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen mukainen palvelumaksu. Yritys käyttää myös *revenue share*, eli tulonjako - mallia, jossa saadut voitot jaetaan mukana olevien toimijoiden kanssa. Yritys D saa tuloja myös mainonnasta. Yrityksen toimitusjohtaja kertoo yrityksen lähteneen liikkeelle näillä ansaintamalleilla, ja nämä ovat tällä hetkellä yrityksen toiminnan kannalta kaikkein toimivimmat mallit. Toimitusjohtajan mukaan näistä kahdesta palvelumaksu on ollut tuottoisampi kuin mainonnasta saadut tulot. Tulevaisuudessa yritys tulee tutkimaan muitakin ansaintamalleja. Koska yritys D:n sovellus ei ole suoraan käyttäjälle myytävä sovellus, vaan sovellus, joka myydään yritykselle kuten kanavalle, on sen hinnoittelu aina tapauskohtaista.

Yritys D:n sovellus on java - pohjainen sovellus, joka toimii internet- selaimessa. Näin ollen sovellusta voi käyttää minkä tahansa alustan omaavalla mobiililaitteella tai tietokoneella. Yritys D ei markkinoi sovellustaan, sillä sovellus myydään ensisijaisesti yritykselle, joka sitten itse markkinoi palvelua eteenpäin. Tärkeimpänä markkinointikanavana toimitusjohtaja pitää siis suoraa myyntiä. Yritys hyödyntää sosiaalista mediaa lisäämällä päivityksiä ja mainontaa omille Facebook- sivuilleen. Tämä on yrityksen ainoa oma markkinoinnin keino kuluttajapuolella.

Yritys D tekee testiversion sovelluksestaan, ennen kuin sovellus menee tuotantoon. Testiversiolla voidaan arvioida sovelluksen toimivuutta esimerkiksi sovelluksen ulkonäön ja käyttömukavuuden kannalta. Sovelluksen varsinaista toimivuutta ja kapasiteettia on vaikea testata, sillä tulevista käyttäjämääristä ei voi tietää etukäteen. Toimitusjohtaja mainitseekin heidän servereidensä kaatuneen sovelluksen suosion takia yhden tosi-TV - ohjelman alettua. Suomen lisäksi yritys D on julkaissut sovelluksen Espanjassa. Toimitusjohtajan mukaan globaaleissa sovellusjulkaisuissa ei ole merkittävää eroa kotimaahan verrattuna. Lähinnä ero näkyy kommunikoinnissa, joka tapahtuu enemmän verkossa esimerkiksi Skype - palvelun avulla, kuin kasvotusten. Yritys D:n kannalta julkaisujen päivällä ja kellonajalla on suuri merkitys, sillä erilaiset sovellusta hyödyntävät TV - ohjelmat tulevat aina tiettyinä viikonpäivinä ja tiettyyn kellonaikaan.

Yritys D:n toimitusjohtajan mukaan jatkuva kehitys on paras tapa jatkaa sovelluksen elinkaarta. Hänen mielestään sovellus ei ole ikinä valmis, vaan muuttuu koko ajan ja voi lopulta olla jotain aivan muuta kuin mistä oli lähdetty liikkeelle. Kansainvälisillä markkinoilla menestyäkseen sovellus vaatii hänen mukaansa ensinnäkin tarpeen. Jos ei sovellukselle ole tarvetta, ei sille ole myöskään kysyntää. Toimitusjohtajan mukaan käyttökokemus on menestyksen kannalta tärkeä käsite. Jos sovelluksen kategoria on viihde, tulee sovelluksen olla oikeasti viihdyttävä, sillä kuluttajien odotukset ovat hänen mukaansa nykyään erittäin korkealla. Toimitusjohtaja mainitsee vielä, että menestykseen tarvitaan myös jonkin verran puhdasta tuuria, jotta sovelluksella voidaan tavoittaa suuret ja kriittiset massat. Ohjeeksi aloittelevalle mobiilisovellus yritykselle toimitusjohtaja neuvoo tutustumaan *Lean start-up* - malliin, joka on Yhdysvalloissa kehitetty start-up -yrittäjyyden malli. Mallin peruseriaate on nopeuttaa start-up - yritysten toimintaa ja kasvua keskittymällä olennaisiin seikkoihin ja oppimalla jo olemassa olevilta alan toimijoilta. Toimitusjohtaja neuvoo myös varomaan tuomasta sovellusta markkinoille liian aikaisin, vaan mieluummin tuomaan markkinoille loppuun asti kehitetyn ja valmiin tuotteen. Hänen viimeinen ohjeensa on asiakkaan ymmärrys; miksi asiakas käyttää tai ei käytä sovellusta.



## 8 Pohdinta

### 8.1 Yritysten toiminta

Haastatteluiden vastaukset avasivat mobiilisovellusyritysten toimitapoja ja kilpailustrategisia näkemyksiä kuten myös kertoivat yritysten kilpailuprosessien yhteneväisyyksistä sovellusmarkkinoilla. Vaikka haastateltujen yritysten myyntituotesovellukset olivat kaikki suhteessa erilaisia, eivät yritysten strategiset toimintatavat tai näkemykset sovellusmarkkinoiden toiminnasta usein eronneet. Huomatut eroavuudet johtuivat usein vain tavoista myydä, markkinoida ja hallinnoida eri sovellustyyppejä niille tuottoisimman tavan mukaisesti.

Yritysten vielä suhteellisen pienen kokonsa puolesta, toimintaa ei oltu ulkoistettu kuin muutamilta tietyiltä osilta. Toimintaa ulkoistetaan yritysten mukaan yleensä vain isommissa yrityksissä mutta pienemmissä ulkoistamiseen johtavat toimet koskevat usein vain pieniä osia kuten web- komponentteja ja sovelluksien osia kuten audio- nauhoituksia. Pelisovelluksien kohdalla myös yhteistyö muiden pelialan yritysten kanssa on yleistä toimintaa.

Ansaintamallien valinta johtaa usein eri sovellustyypeistä, yritysten toimintatavoista ja yleisimmistä käytetyistä malleista. Pelialan yritys C, käyttää sovelluksissaan aina premium-mallia, sen hyvän tuloksellisen näytön takia ja koska pelien alustana käytetty Applen IOS kannustaa sovelluskehittäjiään käyttämään premium- mallia sen helppouden ja toimivuuden takia. Ansaintamallien valinta tapahtuu usein myös kokeilujen kautta, eli yritykset päätyvät usein eri sovelluksien kohdalla tiettyihin ratkaisuihin kokemuksen tuoman tiedon kautta. Sovelluksista riippuen käytetään myös ansaintamalleja kuten mainonta (In-app ads), provisiomaksut kuvapalveluista ja tulonjako eli revenue share. Tilastollisen vertailun suosituimmat ansaintamallit premium- ja mainonta (Kuvio 4.) ovat myös haastateltujen yritysten käytetyimpiä, mutta mallien valinnan määrittelee aina sovellusentyyppi. Ansaintamallien valinta kannattaa siis valita sovelluksen toimintaa parhaiten tukien. Markkinointi tarkoituksissa yritykset voivat usein myös vaihdella maksullisten sovellusten mallia *free play*- versioihin tietyksi ajaksi.

Sovellusten hinnoittelu toteutuu usein myös sovellustyyppien ansaintamallien kautta. *Subscription* hinnat ovat usein korkeammat yrityksille kuin yksityisille käyttäjille ja hinnoittelu tapahtuu usein benchmarking- vertailuanalyysin kautta. Hinnoittelu pohjautuu siis usein markkinoiden keskiarvoihin kuin myös hintatasojen iterointiin eli kokeilun kautta parhaan mahdollisen hinnan määrittämiseen. Jos sovellus on yleisesti käytetty premium-mallia hyödyntävä tuote, sen hinta määrittyy usein käytetyimpien sovellusten keskimääräisten hintatasojen mukaisesti. Usein hinnoittelu määritellään aluksi mahdollisimman korkeaksi,

jotta myyntiä voidaan lisätä myöhemmin hintaa laskemalla ja saada lisää uusia käyttäjiä. Hintaa voidaan myös perusteellisesti pitää korkeana jos sovelluksen hyöty käyttäjälle ja toteutuksen laatu ovat riittävän hyvät.

Alustojen valinta haastateltujen yritysten kohdalla tapahtui usein alustan toimivuuden, kehityshelpouden ja suosion perusteella. Yrityksen valitsevat usein Applen IOS alustan sen toimivuuden, suosion ja helpon ansaintalogiikan takia. Apple on tehnyt sovelluskehittäjille helpon ansaintaverkoston kehittämällä oman osastonsa hoitamaan mm. verotusta helpottavia prosesseja kehittäjille. Googlen Android valitaan usein sen käyttäjämäärien ylivertaisen suosion takia vaikka sovelluskehittäjille sen lukuisien laitevalmistajien määrä tuottaa vaikeuksia kehityksen ja päivityksien takia. Natiivipohjainen kehitys on usein käytetyin sen nopeuden ja käyttökokemuksellisuuden takia. Pienemmät yrityksen kehittävät usein sovelluksia korkeintaan kahdelle tai kolmelle alustalle, niiden kustannustehokkuuden takia.

Markkinointi sovellusyrityksillä on toteutettu usein hyvin vähäisenä jos ollenkaan. Perinteinen markkinointi kilpailustrategisena toimintona on usein olematon käsite sovellusmarkkinoilla. Toimivimmat tavat näkyvyyden saamiseksi yrityksille ovat olleet *press releasit* ja muut julkaisut sovelluksista ja yrityksestä eri lehdissä ja kirjoituksissa. Usein yhteistyönä medioiden kanssa saatujen press releasien kautta näkyvyys on myös täysin ilmaista yrityksille ja sen toimivuus on todella tehokasta. Sovelluksien leviäminen perustuu kuitenkin useimmiten käyttäjien kautta tapahtuvaan jakamiseen ja sovelluskauppojen kautta tapahtuvaan näkyvyyteen. Tavallinen mainonta on usein kallista ja tehotonta sovellusmarkkinoilla joten sen käyttö on myös usein hyvin olematonta. Sosiaalisen median kautta voidaan saada suhteessa melko vähäistä näkyvyyttä mutta sen käyttö on kuitenkin yleistä.

Yritysten näkemykset teknologia-alusta suhteiden hyödyistä olivat melko yhteneväisiä. Suhteiden hyöty on usein tärkeää mutta ei pakollista. Suhteet alustojen tarjoajiin voivat tuoda paljon teknologista apua sovelluskehittäjille ja markkinallista näkyvyyttä yrityksen sovelluksille. Suhteiden luominen isoihin teknologia yritykseen voi kuitenkin olla haastavaa pienille yrityksille varsinkin toimiessa eri maissa. Sovelluskohtaisesti voi kuitenkin kontaktit asiakkaisiin tai medioihin olla tärkeämpiä kuin teknologia-alustoihin. Suhteilla on iso merkitys alan toiminnalle mutta sen merkitys yritysten menestykselle ei ole välttämätön.

Sovelluksille pääsy *featured*- listoille nähdään usein todella merkittävänä menestyksen ja myynnin kasvulle mutta sen toteutumista ei myöskään nähdä täysin pakollisena sovelluksille. Yritykset kuitenkin näkevät selvän kasvun myynneissä aina jos sovellus onnistuu nousemaan *featured*- listoilla. Nousu generoi aina myös uusi käyttäjiä ja nopeasti, joten yritykset pyrkivät luomaan alustoille suotuisia ratkaisuja jotta pääsy *featured*- listoille olisi helpompaa. *Featured*- listoille pääsy ei kuitenkaan takaa jatkuvaa menestystä sovelluksille vaan luo

enemmänkin lyhyt kestoisen menestyspiikin, jonka avulla yritys saa näkyvyyttä, tuottoa ja uusia käyttäjiä.

Haastattelemamme yrityksistä kaikki tekivät jonkinlaisia testijulkaisuja ja beta- versioita sovelluksistaan ennen varsinaisen sovelluksen julkaisemista. Yritykset eivät pitäneet testijulkaisuja kuitenkaan kovinkaan merkittävinä menestyksen kannalta, vaan lähinnä saivat niistä käsityksen miten sovellus käytännössä toimii. Globaaleissa sovellusjulkaisuissa yritykset eivät juuri nähneet eroa sovelluksen julkaisuun kotimaassa. Sovelluksen julkaisun ajankohdalla on hieman merkitystä, varsinkin jos sovelluksen teema sijoittuu johonkin tiettyyn vuoden aikaan, kuten esimerkiksi joulukuun.

Sovelluksen elinkaaren jatkamisesta kaikki haastattelemamme yritykset olivat samoilla linjoilla. Vastauksien mukaan sovelluksen elinkaarta jatketaan parhaiten päivittämällä sovellusta jatkuvasti, jotta käyttäjät eivät kyllästy sovellukseen ja saavat siihen uutta sisältöä. Myös yritysten esittämät menestystekijät olivat hyvin pitkälti samoja. Ensinnäkin menestyvä sovellus tarvitsee hyvän ja uuden idean. Sen jälkeen tämä idea tulee toteuttaa toimivaksi ja selkeäksi sovellukseksi, joka myös kehittyy ja muuttuu tarpeen mukaan. Sovelluksesta tulee olla käyttäjälle jokin hyötyä, joko viihteen tai käytännöllisyyden kautta.

## 8.2 Kilpailuanalyysien soveltaminen toimialaan

### *Toimiala-analyysi*

Varsinkin Suomessa kilpailu mobiilisovellusalalla tapahtuu pienten ja nuorten yritysten kesken, eikä toimialalla ole monia suuria yrityksiä. Kilpailu toimialalla ei ole aggressiivista, sillä kukin toimija keskittyy oman sovelluksensa kehittämiseen. Kilpailun ohella toimialalla tehdään myös paljon yhteistyötä. Samoja piirteitä voidaan havaita toimialalla myös globaalisti.

Porterin mallissa mainitut alan mahdolliset tulokkaat eivät ole toimialalla kovinkaan suuri uhka. Uusia sovelluksia kehittäviä yrityksiä syntyy koko ajan, mutta kilpailua ja uhkaa vähentää se, että jokaisella näistä on oma yksilöllinen ja oman ideansa sisältävä sovellus.

Ostaja on mobiilisovellusalalla se käyttäjä, joka lataa sovelluksen esimerkiksi Applen App Storesta. Ostajan vaikutus sovelluksen menestykseen on suuri, sillä sovelluksesta saatu käyttökokemus loppupeleissä ratkaisee tuleeko sovelluksesta suosittu ja kuinka paljon sitä ladataan. Sovelluksen tulee olla toimiva, viihdyttävä ja koukuttava, jotta mahdollisia ostajia saataisiin lisää. Haastattelemamme yrityksen mukaan juuri suuren massan saavuttaminen on yksi menestyksen haasteista.

Korvaavien tuotteiden uhka ei ole mobiilisovellusalalla kovinkaan suuri, vaan suurimman suosion saavuttaa yleensä se yritys, jonka sovelluksessa on tuotu jokin idean saataville ensimmäisenä. Jotain menestynyttä ideaa voidaan yrittää kopioida, mutta esimerkiksi mobiilipelien kohdalla samaa ideaa ei voida käyttää kahta kertaa. Samanlaisia sovelluksia on markkinoilla paljon, mutta latausmäärät ja käyttäjien arviot määräävät sovelluksen suosion.

Toimittajina alalla voidaan pitää App Storea, Windows Phone Storea ja muita jakelukanavia, joista käyttäjät voivat ladata sovelluksia. Toimittajien vaikutusvalta sovelluksen menestykseen voi olla hyvinkin suuri. Jos toimittaja, kuten App Store mainitsee sovelluksen artikkelissa tai arvostelussa, se voi olla menestyksen kannalta ratkaiseva tekijä, sillä tästä saatu positiivinen palaute ja ilmainen näkyvyys lisäävät latausmääriä. Jakelukanavansa omistavat valmistajat, kuten Apple tekevät myös suoraan yhteistyötä sovelluksia kehittävien yritysten kanssa ja näin yhdessä tuovat kuluttajille uusia sovelluksia.

### *Kilpailija-analyysi*

Porterin kilpailija-analyysin suhteuttaminen mobiilisovellusten kilpailutoimintaan on todennäköisesti vaikeaa, sovellusalan erilaisuuden takia. Kilpailu sovellusalalla on huomattavan eritasoista ja vaikka kilpailua on paljon, ei sen luonne ole yhtä aggressiivista kuin monilla muilla markkinoilla. Mobiilisovellusalalla kilpailua käydään usein itsenäisemmin, keskittymällä oman sovelluksen ideaan, laatuun ja käyttäjän saamaan hyötyyn.

Haastatteluista saatujen tietojen perusteella, digitaalisessa sovellusmaailmassa kilpailu on usein vain sovellusten paremmuudella kilpailua ja menestys saadaan sovellusideoiden ja toteutuksien kautta. Yrityksillä on usein oletukset omasta ja alan toiminnasta, mitä kautta yritys luo oman toimintansa. Yrityksien on myös tärkeä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sovelluskehittäjinä ja keskittyä omiin vahvuuksiinsa, huomioiden omat heikkoudet. Kilpailijoiden analysointi tapahtuu sovellusmarkkinoilla myös tunnistamalla kilpailijoiden strategiat ja tulevaisuuden suuntauksset, mitä kautta itse voidaan pyrkiä tekemään paremmin omat strategiset prosessit. Omien tulevien strategisten päämäärien luominen tapahtuu usein kilpailijoiden heikkouksien analysoimisella ja vertailulla omaan toimintaan. Kilpailijan reaktioprosessin määrittäminen on siten hyödyllinen osa strategisen kilpailun toimintaa myös sovellusalalla. Pakollista menestymisen kannalta se on luultavasti vain tietyiltä osilta, kuten vastaavien sovellusten tunnistamiseksi ja uusien *niche*-markkinoiden luomiseksi.

### *Kilpailustrategiat*

Porterin kilpailun kolmea perusstrategiaa voidaan soveltaa myös mobiilialalla, ainakin tietyillä tasoilla. Haastatteluiden kautta saimme tietää toimivatko mobiilialanyritykset myös näiden periaatteiden kanssa.

*Differoituminen* voidaan toteuttaa uusien sovellusten kehityksenä, uusille toimintaloille kuten ensimmäiset liikunta- ja terveyssovellukset tekivät muutama vuosi sitten. Sovellusten ja toimitapojen differointi voi olla todella tärkeä ja hyödyllinen menestymistä tukeva prosessi, joka luo tapoja olla ensimmäinen markkinoilla ja kilpailla sen avulla uusilla markkinoilla. Differoituminen eli uuden erilaisen sovelluksen luominen mobiilisovellusmarkkinoille voi siten toimia samoin kuin monilla muilla toimialoilla.

Kuten *differoituminen*, myös *keskittyminen* eli tietylle strategiselle segmentille luominen voi olla menestymistä avaava prosessi sovellusalalla. Keskittymällä yhteen tiettyyn segmenttiin kuten peli-, hyvinvointi-, kuvienjako- tai sosiaalisen aspektin omaavan sovelluksen luomiseen, voi tuoda yrityksille kilpailullista etua. Haastatteluissa kävi ilmi kuinka tärkeää yritysten on keskittyä luomaan yksi toimiva idea ja toteuttamaan se laadukkaasti. Keskittyminen yhteen segmenttiin kuten toimialaan, ikään ja käyttäjätyyppeihin voi olla usein toimivin ratkaisu menestykselle sovellusalalla.

*Kustannusjohtajuus* on tutkimuksemme mukaan ehkä ainoa kolmesta perusstrategiasta mitä ei voida suoranaisesti verrata sovellusalan kilpailuun. Yritysten toiminta ei todennäköisesti voi perustua vain hinnalla kilpailuun eikä kehityksistä aiheutuvien kustannuksien minimoimiseen. Kustannusten minimoiminen kuten tuloksettoman markkinoinnin karsiminen voivat kuitenkin olla yrityksen toiminnan jatkumista takaavia prosesseja. Sovellusmarkkinoilla on kuitenkin mahdollista menestyä vaikka pääomaa ei olisikaan. Yksityiset sovelluskehittäjät voivat luoda menestyviä tuotteita ilman mitään suurempaa toimintaa sovellus kehityksen lisäksi. Sovelluskehitys on ainutlaatuinen tapa menestyä juuri sen suuren asiakastavoittavuuden ja markkinapotentiaalin takia. Yhden sovelluskehittäjän on mahdollista luoda miljoonia tuottava sovellus ilman sijoituksia ja luoda asiakaskunta todella nopeasti, verrattuna muihin markkinoihin. Suuren markkina- ja asiakastavoittavuuden mahdollistaa melkein täysin verkossa toimiva kilpailu, myynti ja markkinatoiminta.

## 9 Johtopäätökset

Haastatteluissa selvisi, että sovellusalalla toimivien yritysten kilpailuprosessit ovat usein hyvin samanlaisia. Samoilla sovellusmarkkinoilla toimivat yritykset eroavat kilpailuprosesseiltaan usein vain yksilöllisten sovellusten takia. Sovellusmarkkinoilla kilpailu markkinoinnin kautta on usein hyvin vähäistä, koska toimialalla näkyvyys saavutetaan eri tasolla. Kilpailu muiden yritysten kanssa on myös vähemmän aggressiivista sovellusten yksilöllisyyden johdosta.

Porterin kilpailun teorioiden soveltamista mobiilisovellusalaan voidaan hyödyntää yritysten kilpailustrategisissa prosesseissa vain tietyiltä osilta. Soveltaminen on usein vaikeaa, koska markkinat ja sovellukset ovat vain virtuaalisessa muodossa. Kilpailevat yritykset keskittyvät ensisijaisesti oman sovelluksensa kehittämiseen sekä sen myymiseen yhteisillä markkinoilla. Kaikki toimijat alalla käyttävät myös yhteisiä teknologia-alustoja, kuten IOS ja Android, sovelluksensa markkinoimisessa ja myynnissä. Porterin kilpailun teorioista voi kuitenkin olla hyötyä sovellusalan yrityksille heidän kilpailustrategiansa rakentamisessa.

Haastatteluissa yritysten näkemykset menestykseen perustuvat seuraaviin; sovelluksen hyvä idea, sen tuoma hyöty käyttäjälle sekä sovelluksen laadukas toteutus. Menestyvä sovellusidea täytyy löytää useiden ideoiden joukosta ja keskittää täysi huomio sen toteuttamiseen. Sovelluksen täytyy tuoda joko käytännöllistä hyötyä ostajalla tai viihteellistä arvoa. Sovellus täytyy olla laadukkaasti toteutettu kokonaisuus vaikka se olisi yksinkertainen idealtaan. Sovelluksen elinkaarta jatkaakseen sovellusta täytyy päivittää ja sen perusidean täytyy olla tarpeeksi hyvä, jotta sen arvo säilyisi pitkään. Sovellusten *niche*- markkinoille löytäminen uuden idean kautta on myös menestykseen johtavia tekijöitä. *First-to-market* ideaa sovellusmarkkinoilla on usein vaikea pudottaa, jos sen toteutus on tarpeeksi hyvin tehty ja sen päivitys on jatkuvaa.

## Lähteet

### *Kirjallisuuslähteet*

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy, Vastapaino.

Porter, M, E. 1998. Strategia kilpailutilanteessa. Suomentanut Tuula Väisänen. 4. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.

### *Sähköiset lähteet*

Adarsh. 2012. Mobile app pricing and revenue models. Viitattu 8.5.2013.  
<http://winningstack.com/mobile-app-pricing-revenue-models/>

Apple. 2013. Viitattu 26.8.2013.  
<https://developer.apple.com/technologies/ios/>

Canalys. 2013. 11% quarterly growth in downloads for leading app stores. Viitattu 7.5.2013.  
<http://www.canalys.com/newsroom/11-quarterly-growth-downloads-leading-app-stores>

Clark, J.F. History of mobile applications, MAS 490: Theory and practice of mobile applications. Viitattu 19.8.2013.  
<http://www.uky.edu/~jclark/mas490apps/History%20of%20Mobile%20Apps.pdf>

Developer. 2013. Viitattu 26.8.2013.  
<http://developer.android.com/about/index.html>

Fiksu. 2013. 10 big brand strategies for mobile app marketing. Viitattu 22.5.2013  
<http://www.fiksu.com/assets/ebooks/10-big-brand-strategies.pdf>

Kanada, P. 2013. Which can be best mobile app revenue models? Viitattu 10.5.2013.  
<http://theappentrepreneur.com/mobile-app-revenue-models>

Koetsier, J. 2013. Venturebeat, Android captured almost 70% global smartphone market share in 2012, Apple just under 20%. Viitattu 30.8.2013.  
<http://venturebeat.com/2013/01/28/android-captured-almost-70-global-smartphone-market-share-in-2012-apple-just-under-20/>

Mobile marketing association. 2013. Viitattu 22.5.2013.

<http://www.mmaglobal.com/>

Rao, L. 2011. Apple's app store crosses 15B app downloads, adds 1B downloads in past month. Techcrunch. Viitattu 26.8.2013.

[http://techcrunch.com/2011/07/07/apples-app-store-crosses-15b-app-downloads-adds-1b-downloads-in-past-month/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+Techcrunch+%28TechCrunch%29](http://techcrunch.com/2011/07/07/apples-app-store-crosses-15b-app-downloads-adds-1b-downloads-in-past-month/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Techcrunch+%28TechCrunch%29)

Kotilainen, S. 2013. Tietokone-lehti verkkosivu. Viitattu 26.8.2013. Sanoma magazines Finland.

[http://www.tietokone.fi/artikkeli/uutiset/hyvasti\\_android\\_market\\_google\\_play\\_yhdistaa\\_palvelut](http://www.tietokone.fi/artikkeli/uutiset/hyvasti_android_market_google_play_yhdistaa_palvelut)

Svetlik, J. 2012. Windows Phone store hits 150,000 apps, doubled in last year. Cnet UK. Viitattu 26.8.2013.

<http://crave.cnet.co.uk/software/windows-phone-store-hits-150000-apps-doubled-in-last-year-50010072/>

Viswanathan, P. About.com. How to choose the right mobile platform for app development. Viitattu 22.8.2013

<http://mobiledevices.about.com/od/mobileappbasics/ht/How-To-Choose-Right-Mobile-Platform-For-App-Development.htm>

Viswanathan, P. 2013. How to price your mobile application. Viitattu 15.5.2013.

<http://mobiledevices.about.com/od/carrierfaq/ht/How-To-Price-Mobile-Application.htm>

Ziegler, C. 2010. Windows Phone market place for Windows Phone 7 series unveiled. Engadget. Viitattu 26.8.2013.

<http://www.engadget.com/2010/03/15/windows-phone-marketplace-for-windows-phone-7-series-unveiled/>



## Kuvat

Kuva 1. Mainoksia Rovion Angry Birds pelissä. openattitude.com 2013.

<http://www.gameoverviews.com/will-next-gen-consoles-have-forced-ads/>

## Kuviot

Kuvio 1. Mobiili käyttöjärjestelmien jakautuminen globaalisti 2012. Koetsier, J. 2013.

<http://venturebeat.com/2013/01/28/android-captured-almost-70-global-smartphone-market-share-in-2012-apple-just-under-20/>

Kuvio 2. Keskimääräinen tuotto per sovellus alustoittain (USD). Pappas, A. 2013. Developer Economics; Vision Mobile.

[http://www.visionmobile.com/blog/2013/04/which-apps-make-more-money/?utm\\_expId=1534519-20&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.fi%2F#](http://www.visionmobile.com/blog/2013/04/which-apps-make-more-money/?utm_expId=1534519-20&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.fi%2F#)

Kuvio 3. Kehitysalustojen määrän suhde sovelluksien kuukausituottoihin. Pappas, A. 2013. Developer Economics; Vision Mobile.

[http://www.visionmobile.com/blog/2013/04/which-apps-make-more-money/?utm\\_expId=1534519-20&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.fi%2F#](http://www.visionmobile.com/blog/2013/04/which-apps-make-more-money/?utm_expId=1534519-20&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.fi%2F#)

Kuvio 4. Viiden käytetyimmän ansaintamallin jakautuminen määrällisesti.

<http://build.developereconomics.com/app-revenue-models-an-overview/>

Kuvio 5. 100 suosituimman mobiilisovelluksen hintaluokka. The applabb. 2013.

<http://theapplabb.com/hello-world/>

Kuvio 6. Kuinka sovelluslataajat löytävät uusia sovelluksia (%). Nielsen; The mobile media report Q3, 2011.

<http://www.slideshare.net/victori98pt/state-of-mobile-q32011-by-nielsen%20>

Kuvio 7. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1998, 24)

Kuvio 8. Kilpailija-analyysin osa-alueet. (Porter 1998, 73)

Kuvio 9. Kolme perusstrategiaa (Porter 1998, 63)

## Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden kysymykset

Liite 2. Sähköpostipyyntö haastatteluihin

## Liite 1: Haastatteluiden kysymykset

### Haastattelukysymykset

Yritys:

Perustamisvuosi:

1. Yrityksenne ns. pääsovellukset ovat...  
Onko yrityksenne julkaisemassa uusia sovelluksia lähitulevaisuudessa tai päivittämässä nykyistä sovellusta?
2. Miltä osin yrityksenne sovellusten kehitys on ulkoistettu?
3. Onko yrityksenne ostanut ns. yksityisiä mobiilisovelluksia ja kuinka yleistä tämä käytäntö on toimialalla?
4. Mitä ansaintamalleja yrityksenne käyttää koskien mobiilisovelluksia?  
Miten yrityksenne päätyi niihin?  
Onko ansaintamalli sama kaikissa sovelluksissa vai sovelluskohtainen?  
Mikä on ollut ansaintamalleista toimivin ja tuottoisin?
5. Miten toteutate sovellusten hinnoittelun?
6. Miten valitsitte alustan / alustat sovellusten kehitykselle ja myynnille?  
(HTML5 / NATIVE; iOS, Windows Phone, Android jne.)
7. Miten toteutate sovellusten markkinoinnin ja miksi?  
Mitkä ovat kolme (3) tärkeintä mobiilisovellus markkinointikanavaa?  
Miten hyödynnätte sosiaalista mediaa markkinoinnissa ja mitä SoMe -palveluita?  
Miten mittaatte markkinoinnin tehokkuutta?
8. Onko teillä suhteita teknologia-alustoihin (Apple, Google, Microsoft, Nokia jne.)?  
Hyödynnättekö te niitä suhteita sovellustenne markkinoinnissa?  
Mikä merkitys niillä on ollut teidän sovelluksenne menestyksessä?
9. Mikä on käsityksenne mukaan ”featured” -listojen merkitys sovellusten menestykselle?
10. Tekeekö yrityksenne testi julkaisuja sovelluksille?  
Jos tekee, niin mitkä tekijät ovat tärkeitä testi -julkaisun menestyksen kannalta?  
Mitä tietoja saatte testi -julkaisuilla?

11. Miten toteutatte globaalit sovellusjulkaisut?  
Mikä merkitys mielestänne on julkaisujen päivällä ja kellonajalla?
12. Millä keinoin sovelluksen elinkaarta voidaan jatkaa?  
Mitkä ovat teidän sovellusten kohdalla olleet kolme (3) tärkeintä tapaa?
13. Mitä mobiilisovellus vaatii menestyäkseen markkinoilla jossa kilpailu on erittäin kovaa, mitkä ovat kolme (3) tärkeintä kohtaa?
14. Toteutuvatko digitaalisilla sovellusmarkkinoilla samat yleisimmät kilpailustrategiset prosessit kuin monilla muilla markkinoilla? (Esimerkiksi; kilpailu kustannusjohtajuuden, tuotteen / palvelun differoinnin tai keskittymisen kautta).
15. Viimeisenä, mitkä viisi (5) ohjetta antaisitte aloittelevalle mobiilisovellusyritykselle, jotta he menestyisivät kansainvälisillä mobiilisovellusmarkkinoilla?

Kiitos vastauksista ja ajastanne.

Henri Leiponen

Mikko Väisänen

Laurea AMK

## Liite 2: Sähköpostipyyntö haastatteluihin

Hei

Teemme liiketalouden opinnäytetyötä Laurean ammattikorkeakoulussa, Icareus Oy:lle.

Opinnäytetyömme aiheena on 'Mobiilisovellusten kilpailustrategiat'.

Olisimme todella kiinnostuneita tekemään aiheesta haastattelun yrityksenne kanssa.

Jos teille ei sovi haastattelu toimistollanne, voimme myös tehdä haastattelun puhelimitse tai sähköpostilla?

Yrityksenne vastaukset käsittelemme halutessanne anonymisti tai tunnistettavasti.

Lähetämme halutessanne valmiin opinnäytetyön teille luettavaksi.

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin

Henri Leiponen  
henri.leiponen@laurea.fi

Mikko Väisänen  
mikko.vaisanen@laurea.fi